



14

O IMPACTO DA SUCESSÃO FAMILIAR E DE FATORES CONTEXTUAIS
SOBRE A ESTRATÉGIA DE MARKETING DE UMA PEQUENA EMPRESA

Um Estudo de Caso da Ferragens Hauer em Curitiba

Banca Examinadora:

Profa. Maria Cecilia Coutinho de Arruda (orientadora)

Prof. _____

Prof. _____

Prof. _____

Prof. _____

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

**O IMPACTO DA SUCESSÃO FAMILIAR E DE FATORES CONTEXTUAIS
SOBRE A ESTRATÉGIA DE MARKETING DE UMA PEQUENA EMPRESA**

Um Estudo de Caso da Ferragens Hauer em Curitiba

Autora: MIRIAN PALMEIRA

Banca Examinadora:

Profa. Maria Cecilia Coutinho de Arruda (orientadora)

Prof. _____

Prof. _____

Prof. _____

Prof. _____

Tese apresentada ao curso de pós-graduação da
EAESP-FGV, área de concentração em Mercadologia,
área de domínio conexo em Organização e Recursos
Humanos, como requisito para obtenção do título de
doutor em Administração.

**SÃO PAULO
1995**



PALMEIRA, Mirian

O Impacto da Sucessão Familiar e de Fatores Contextuais sobre a Estratégia de Marketing de uma Pequena Empresa - Um Estudo de Caso da Ferragens Hauer em Curitiba. São Paulo, EAESP/FGV, 1995, 325p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia, Área de Domínio Conexo: Organização e Recursos Humanos)

RESUMO:

Provar a influência da família (sucessão, laços de parentesco e relacionamento intra-familiar) e de fatores contextuais à empresa (leis, política, guerras, aspectos culturais, econômicos e sociais) sobre a empresa Ferragens Hauer, sobre a sua estratégia de Marketing e sobre o resultado de vendas ao longo de 105 anos - 1888 - 1993.

PALAVRAS-CHAVE:

Estratégia de Marketing
Pequena Empresa Familiar
Sucessão Familiar

**Para Denise, minha irmã,
que sempre teve fé em
meu trabalho.**

In Memoriam:

Prof. ORLANDO FIGUEIREDO, da EAESP-FGV, pelos conhecimentos transmitidos ao longo de dez anos, mostrando como é possível andar por si próprio.

Sr. FRANCISCO HAUER, fundador da empresa FERRAGENS HAUER, por ter impresso a sua marca de empreendedor.

SUMÁRIO

Descrição Bibliográfica	ii
Dedicatória	iii
In Memoriam	iv
Sumário	v
Agradecimentos	xi
Lista de Figuras	xiii

Capítulo I - INTRODUÇÃO	01

Capítulo II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	05

2.1 EMPRESA FAMILIAR	05

2.1.1 Conceitos de Empresa Familiar	05

2.1.1.1 Mudanças do Ciclo de Vida da Empresa Familiar	07

2.1.1.2 Tamanho da Empresa Familiar	13

2.1.1.3 Forças e Fraquezas da Empresa da Empresa Familiar	16

2.1.2 Sucessão Familiar	21

2.1.2.1 Escolha e Desenvolvimento de Sucessores	21

2.1.2.2 Influência da Relação de Parentesco no Processo de Sucessão Familiar	23

2.1.3 A Personalidade Empresarial do Fundador	24

2.1.3.1 Determinantes do Comportamento Empresarial	26

2.1.3.2 A segunda geração e os Problemas de Sucessão	28

2.1.4 O Conflito na Sucessão Familiar	29

2.1.4.1 O Conflito na Alta Administração	30

2.1.4.2 A Profissionalização da Empresa Familiar	31

2.1.4.3	Pressões e Interesses na Empresa Familiar	32
2.2	ESTRATÉGIA DE MARKETING	36
2.2.1	Conceito de Estratégia e Marketing	36
2.2.1.1	Estratégia Tácita ou Explícita	39
2.2.1.2	Conceito de Marketing	40
2.2.1.3	Conceitos e Tipos de Estratégia de Marketing	48
2.2.2	Instrumentos para Análise da Estratégia de Marketing	72
2.2.2.1	Classificação dos Tipos de Negócios	72
2.2.2.2	Modelo das Cinco Forças Competitivas	76
2.2.2.3	Análise de Portfólio de Produtos	81
2.2.2.4	Área de Influência	85
2.2.2.5	Planejamento Estratégico de marketing	86
2.2.3	Estratégias Globais da Empresa	88
2.2.3.1	Implicações Estratégias na Relação Empresa-Negócio	88
2.2.3.2	Restrições Estratégicas na Empresa Familiar	89
2.2.3.3	O Papel do Agente de Mudança no Processo de Decisão e suas Possíveis Orientações.	90
2.2.3.4	Estratégias para Eliminar a Inércia na Empresa Familiar	93
2.2.3.5	Aspectos-Chave para Gerenciar mudança na Empresa Familiar	94
2.2.3.6	Sistemas Empresarial e Familiar	95

2.3	FATORES CONTEXTUAIS	99
2.3.1	Fatores Contextuais	100
2.3.1.1	Fatores Sociais	101
2.3.1.2	Fatores Econômicos	103
2.3.1.3	Fatores Políticos	107
2.3.1.4	Fatores Culturais	109
2.3.1.5	Fatores Tecnológicos	112
2.3.2	O Contexto Econômico e Político Brasileiro no Período de 1850 a 1993	113
2.4	ESQUEMA CONCEITUAL QUE ORIENTA A TESE	139
Capítulo III -	OBJETIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA	140
3.1	PRESSUPOSTOS BÁSICOS	140
3.2	OBJETIVOS	141
3.2.1	Objetivos Principais	141
3.2.2	Objetivos Operacionais	142
3.3	METODOLOGIA	143
3.3.1	Método	143
3.3.2	Roteiro Orientativo de Entrevista	147
Capítulo IV -	ANÁLISE GLOBAL	149
4.1	HISTÓRIA DA FERRAGENS HAUER	149
4.1.1	Período de 1888 -1922	150
	Criação e Consolidação da Empresa	
	Primeira Cisão - Saída de um fundador	

4.1.2	Período de 1922 - 1957	153
	Manutenção da Empresa	
	Entrada da Segunda e Terceira Gerações	
	Segunda Cisão - Fazendas e Ferragens	
4.1.3	Período de 1957 - 1981	158
	Crescimento das Vendas	
	Ingresso da Quarta Geração	
	Terceira Cisão - Ferragens Atacado e Varejo	
4.1.4	Período de 1981 - 1993	161
	Fase de Declínio da Empresa	
	Diminuição do Patrimônio da Família	
4.2	DESEMPENHO MERCADOLÓGICO DA FERRAGENS HAUER	168
4.2.1	Evolução das Vendas da Ferragens Hauer	168
4.2.2	Estratégia de Marketing da Ferragens Hauer	172
4.2.3	Influência de Fatores da Família	174
4.2.2	Influência de Fatores Contextuais (sócio-econômicos e político-culturais)	178
4.3	AVALIAÇÃO DO MIX DE PRODUTOS E DAS MUDANÇAS DO TIPO DE CLIENTE E DA CONCORRÊNCIA DA FERRAGENS HAUER	183
4.3.1	Mix de Produtos/Serviços	183
4.3.2	Mudança dos Tipos de Consumidores	184
4.3.3	Mudança dos Tipos de Concorrência	185
4.4	TIPO DE NEGÓCIO	186
4.5	CICLO DE VIDA DA EMPRESA FERRAGENS HAUER	189

4.6	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS NA FERRAGENS HAUER	191
4.6.1	Forças e Fraquezas	192
4.6.2	Existência de Critérios para a Escolha e Desenvolvimento de Sucessores	193
4.6.3	Pilares de Apoio para a Continuidade da Ferragens Hauer	194
4.6.4	Características de um Agente Potencial de Mudanças	195
Capítulo V -	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	197
5.1	CONCLUSÕES	200
5.2	RECOMENDAÇÕES	206
5.3	LIMITAÇÕES DE ESTUDO	210
5.4	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	211
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	214
	ANEXOS	
Anexo I -	Valores de Vendas -1905 -1993 Memória de Cálculo	218
Anexo II -	Moedas Nacionais	219
Anexo III -	Mix de Produtos - 1888 - 1930	220
Anexo IV -	Resumo das Alterações Contratuais de Ferragens Hauer	230
Anexo V -	Roteiro Orientativo para as Entrevistas	231

Anexo VI -	Pessoas Entrevistadas	232
	Acyr Hauer	234
	Haroldo Hauer	241
	Ingrid Hauer Piekarz	261
	Norberto Hauer	266
	Ralph Hauer	273
	Regina Maria Hauer Portella	277
	Ricardo Hauer	294
	Entrevistas do Levantamento Arquitetônico	
	Edmundo Hauer	304
	Alfredo Gross	311
Anexo VII -	Concorrência Atual da Ferragens Hauer e Irmãos Hauer & Cia. Ltda.	318
Anexo VIII -	Plantas do Prédio da Rua José Bonifácio, sede da Ferragens Hauer, até 1981	320
Anexo IX -	Densidade Industrial da Região Metropolitana de Curitiba	325

AGRADECIMENTOS

Desejo expressar os meus agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, colaboraram com a realização desta tese.

Família Hauer, nas pessoas de:

Acyr Alvim Hauer
Haroldo Frederico Hauer
Ralph Antonio Hauer
Ingrid Hauer Piekarz
Norberto Hauer
Regina Maria Hauer Portella
Ricardo Hauer
Sr. Alfredo Gross, o vendedor mais antigo da Ferragens Hauer

Família Palmeira, nas pessoas de:

“Doktor” Djanir Pedro Palmeira e “Frau” Lygia Olívia Palmeira, meus pais
Denise Palmeira
Djalma Costa Palmeira

EAESP- Fundação Getúlio Vargas

Profa. Maria Cecilia Coutinho de Arruda (orientadora)
Prof. Mauro Tapias Gomes
Profa. Pólia Lerner Hamburger
Prof. Roberto Venosa
Ester Franco
Funcionários da EAESP-FGV
Funcionários da Biblioteca Karl Boedecker, da EAESP-FGV

CEPPAD/UFPR - Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná

Prof. Alceu Souza
Prof. Clóvis Machado
Cinthia Neves Prado
Prof. Herbert Age José
Profa. Iara Bulgacov
Prof. João Carlos da Cunha
Prof. Paulo Henrique Müller Prado
Prof. Renato Zancan Marchetti
Prof. Sérgio Bulgacov
Prof. Zaki Akel Sobrinho

Biblioteca do Setor de Ciências Sociais Aplicadas - UFPR

Moema Bassfeld

Biblioteca de Ciência e Tecnologia - UFPR

Milena D. da Silva Martins

ACP - Associação Comercial do Paraná

Luciana Gabardo (Biblioteca)

Conselho da Mulher Executiva da ACP

Eliane Biazetto (Presidente)

Regina Célia Adami Zanchi

Centro Cultural Brasil - Estados Unidos de Curitiba

Anelise Seleme Zandoná

Centro de Letras do Paraná

Gilberto Pacheco

COMEC - Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba

Milton Luiz Brero de Campos

**ISAD/PUC-PR - Instituto Superior de Administração de Empresas do
Paraná da Pontifícia Universidade Católica do Paraná**

Prof. Álvaro Bruno Cyrino

Prof. Antonio Barbosa Lemes Jr.

Jailton Passos

Nilcéia Nardelli de Aquino

Rogério Valério Ribeiro

Prof. Sérgio Lobo

Prof. Sérgio Sampaio Monteiro

PUC-PR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Profa. Heloisa Lück

Gerência de Referência Legislativa - Prefeitura Municipal de Curitiba

Tania Guacira Martins dos Santos

LISTA DE FIGURAS

Figura	Título	Pág.
01	Mudanças no Ciclo de Vida da Empresa e dos Proprietários	08
02	Crises na Empresa Familiar	10
03	Características das Gerações e das Empresas	12
04	Classificação das Empresas por Número de Empregados	14
05	Tipos de Gerenciamento e Tamanho de Empresas	14
06	Componentes que afetam a Sucessão Familiar	34
07	Sinopse da Evolução das Definições de Marketing	46
08	Evolução do Conceito de Marketing	47
09	<i>Mix</i> Mercadológico - Modelo dos "4Ps" de McCarthy	50
10	Três Estratégias Genéricas	57
11	Implicações das Estratégias Genéricas	58
12	Matriz de Estratégias de Mercado	60
13	<i>Grid</i> de Estratégias de Distribuição Ideal de Produtos	61
14	Hierarquia de Estratégias para a Empresa	65
15	Estágios do Relacionamento "Comprador-Vendedor"	68
16	<i>Continuum</i> da Estratégia de Marketing	70
17	O Ciclo de Marketing	71
18	Tabela-resumo das Características dos Negócios	76
19	Modelo das Cinco Forças Competitivas	81
20	Categorias de Produtos na Matriz de Portfólio	83
21	Estratégias Básicas para os vários Estágios do Ciclo de Vida e Posições Competitivas	84
22	Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing	87

23	Requisitos de um Agente de Mudanças	91
24	Orientações para Administrar uma Empresa Familiar	92
25	Choque de Conflitos entre os Sistemas Família e Empresa	97
26	Esquema de Representatividade Política	108
27	Cronologia dos Ciclos Econômicos no Brasil	114
28	Perfil Demográfico do Brasil - Censos de 1792 e 1900	116
29	Comportamento das Exportações e Importações - 1929 e 1937	120
30	Crescimento Real, Inflação e Hiato do PIB da Economia Brasileira	133
31	Efeitos Ambientais	138
32	Participação no Faturamento Anual (%) - Casa Hauer	156
33	Quadro Comparativo dos Faturamentos Anuais na Década de 80 - Ferragens Hauer e Irmãos Hauer	165
34	Série Histórica de Vendas - Gráfico Comparativo entre Ferragens Hauer e Irmãos Hauer - 1980 a 1993	166
35	Quadro da Série Histórica de Vendas - 1905 a 1993	168
36	Gráfico da Série Histórica de Vendas - 1905 a 1993	171
37	Variação das Vendas Anuais da Ferragens Hauer (1964 - 1968)	181
38	Quadro das Características do Negócio de Sucesso Pessoal	187
39	Variação das Vendas Anuais entre Ferragens Hauer e Irmãos Hauer - 1982 - 1993	190
40	Características de um Agente de Mudanças	195
41	Empresas do Clã Hauer no período de 1888 -1993	197
42	Diagrama da Ferragens Hauer	198
	Quadro-Resumo da Ferragens Hauer	199

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Através do Censo Econômico realizado em 1985, observou-se que 98,3% da economia brasileira é composta por pequenas empresas (1). A maior parte delas é um empreendimento pessoal, onde a força do empresário faz com que a junção de recursos se transforme num negócio. Com o passar dos anos, a tendência é a transformação desse empreendimento pessoal em uma empresa familiar, quando do ingresso da segunda geração. Em pesquisas realizadas nos Estados Unidos (2), detectou-se que o empresário pensa na empresa como uma garantia para a vida dos filhos. Somente na falta de um sucessor da família, procura um profissional externo.

Ao se observar a economia brasileira, verifica-se que “quem mais emprega brasileiros, quem reage menos diante da crise, quem desemprega menos na recessão, quem alimenta, veste e emprega dezenas de milhões de brasileiros é a pequena e média **Empresa Familiar**”(3), cujo surgimento, geralmente, está vinculado ao empreendimento e à capacidade de assumir riscos de uma pessoa, que faz o negócio ir adiante. A tendência natural desse empreendedor é trazer para próximo de si pessoas de sua confiança para juntos trabalharem, normalmente, provindas da família (o irmão, a esposa, os filhos). Geralmente, dão suporte operacional para a empresa ir adiante. Não significa, necessariamente, que uma ou algumas delas estejam sendo preparadas como sucessoras na empresa, para substituir o empreendedor/fundador, quando seu ciclo de atividades estiver terminado. Portanto, a maioria das empresas brasileiras é constituída por pessoas com alguma relação de parentesco, ocupando postos-chave, e sem muita indicação de que irão se profissionalizar.

-
- (1) SEBRAE/PR - O Serviço de Apoio à Pequena Empresa no Paraná. Manual do Instrutor/Consultor. 1994. p. 07.
 - (2) COHN, Mike. Passando a Tocha. São Paulo, Makron Books, 1991. p. 14.
 - (3) LODI, João Bosco. O Fortalecimento da Empresa Familiar. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1989. p. IX.

Elas se formam na prática, no dia-a-dia. Geralmente, os interesses pessoais, em choque com os interesses da empresa, geram conflitos familiares que afetam sua estrutura e saúde financeira, principalmente nas interfaces da sucessão de comando.

Em função deste retrato da economia brasileira, percebe-se a importância da **Pequena Empresa Familiar**. Tudo que com ela acontece interfere no contexto global. Esta é a principal razão de tê-la como **objeto de estudo** da presente tese. O entendimento das interrelações dos agentes da Empresa Familiar, principalmente nos momentos de sucessão e dos fatores contextuais é indispensável para compreender porque sua estratégia mercadológica global é alterada. Existem inúmeros fatores a serem abordados, que influenciam em seu desempenho mercadológico. O que se pretende demonstrar é o impacto de aspectos familiares e de fatores contextuais à empresa sobre a sua estratégia de marketing e de seu desempenho.

A **principal contribuição** desta tese está na possibilidade de percepção da influência recíproca de todos os fatores que afetam a vida da empresa, sua continuidade, os resultados mercadológicos obtidos, as relações de poder, as interferências dos sistemas familiar e da empresa na definição da estratégia de marketing, dentro de um empreendimento familiar.

Por que conhecer exaustivamente todos os detalhes de uma pequena empresa familiar como a Ferragens Hauer? Qual é o benefício para a Administração Contemporânea? Obter conhecimento de toda a vida de uma empresa de 105 anos, permite visualizar todas estas relações existentes e quais os resultados em termos de desempenho. Conhecer características positivas que possam incrementar os ganhos de qualquer empresa. Não incorrer nos mesmos erros, eliminando aspectos negativos que afetam a sobrevivência da organização. Aprender com a experiência de terceiros, eliminando caminhos que comprovadamente não deram certo, adiantar-se naqueles que garantem maiores resultados para a empresa e para a família.

A determinação da influência de fatores contextuais à empresa e da sucessão familiar sobre a Estratégia de Marketing de uma pequena empresa familiar localizada em Curitiba - Paraná, justifica-se por trazer subsídios para aquelas com as mesmas características, que predominam no contexto nacional.

Afinal, como e por que uma empresa familiar permanece ativa por mais de 105 anos, passando por todos os conflitos que outras tiveram e sucumbiram ?

Portanto, a utilidade do presente estudo é a análise aprofundada sobre uma pequena empresa familiar, permitindo a explicação da realidade de 50% das empresas brasileiras (4). O acesso pleno às informações necessárias à conclusão da tese é a razão principal para escolher a empresa **Ferragens Hauer**.

Como tipo de projeto, a tese define-se como a Análise Teórico-empírica, Categoria "B", Tipo III – análise específica da correspondência entre um caso real e hipóteses, modelos e teorias (5).

Uma vez que o objetivo principal deste estudo está ligado à tentativa de se perceber a influência da sucessão familiar e fatores contextuais (sócio-econômicos, políticos e culturais) sobre a estratégia de marketing e sobre o desempenho de uma pequena empresa familiar, convém levar em consideração os pressupostos básicos deste trabalho: toda empresa, qualquer que seja seu tamanho, possui uma estratégia de marketing, tácita ou explícita; a transferência de poder na Empresa Familiar influencia sua Estratégia de Marketing e seu desempenho de vendas; a sucessão é determinada, a longo prazo, pela maneira como os pais constituíram e educaram a família; toda fase de sucessão familiar está envolvida por situações de conflito; e os fatores contextuais afetam a existência de uma pequena empresa familiar.

(4) SEBRAE/PR. Manual do Instrutor/Consultor, 1994. p. 08.

(5) EAESP-FGV. Coordenadoria de Pós-graduação. Orientação para Elaboração de Monografias, 1974. p. 03.

Esquemáticamente, são apresentados na **Introdução** - Capítulo I o objeto de estudo, os pressupostos básicos, a atualidade e a importância do tema, além da principal contribuição da tese. O capítulo II compreende a **Revisão Bibliográfica**, onde constam as estruturas de conceitos utilizadas na tese, agrupados nos tópicos Empresa Familiar, Estratégia de Marketing e Fatores Contextuais, além do Esquema Conceitual. No capítulo III, são apresentados os **Objetivos e a Metodologia da Pesquisa** utilizados para a prospecção de informações e na demonstração dos pressupostos da tese. No capítulo IV, encontra-se o desenvolvimento da **Análise Global** de dados que comprovam a tese. E, por fim, no capítulo V, têm-se as principais **Conclusões, Recomendações, Limitações do Estudo e Sugestões para Estudos Futuros**. Seguem-se a **Bibliografia** e os Anexos.

CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O desenvolvimento da tese está baseado em conceituações e aspectos relacionados à EMPRESA FAMILIAR, ao MARKETING como filosofia empresarial, que estabelece a estratégia global da empresa, sendo tácita ou explícita, e o seu composto mercadológico dentro de um ambiente externo competitivo/concorrencial que se altera em diferentes unidades de tempo. A análise do ambiente em que a empresa atua é feita sob o escopo do conceito de marketing. O terceiro aspecto envolve FATORES CONTEXTUAIS à empresa e estão relacionados a características do ambiente que influenciam a estratégia global de marketing de qualquer empreendimento. Cabe destacar fatores econômicos, sociais, culturais, políticos, leis, guerras.

A revisão bibliográfica apresenta os três grandes grupos de conceitos, utilizados para estabelecer o esquema conceitual da tese, descrevendo e explicando a influência de aspectos da família e de fatores contextuais envolvendo uma pequena empresa familiar, sobre sua atividade empresarial, sobre a estratégia de marketing e sobre o seu resultado de vendas ao longo do tempo.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

No contexto da empresa familiar, vários aspectos, interrelacionados, provenientes da família, as relações de poder, principalmente nas fases de sucessão, influenciam a atividade, a estratégia de marketing e o resultado global do empreendimento. Inicialmente, conceitua-se empresa familiar como base para o entendimento do objeto de estudo.

2.1.1 Conceitos de Empresa Familiar

Na abordagem sobre empresa familiar, existe uma série de nuances de seu significado. Como empresa, é a junção de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento.

Alguns autores consideram empresa familiar aquela que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo quando os negócios evoluem. Entretanto, para outros, como R.G. Donnelley (6), quando não houve nenhuma fase de preparação ou sucessão dentro da empresa, esta ainda se caracteriza como um negócio pessoal, em que as relações entre dono e funcionários, familiares e outros, se dão em função de aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito. R.G. Donnelley considera como:

Empresa familiar “aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca”. A relação numa empresa familiar envolve aspecto hereditário, os laços de sangue e a identificação com um sobrenome de família.

Pode-se dizer que o conceito de empresa familiar nasce “normalmente com a segunda geração de dirigentes”, quando os mesmos necessitam criar novas ligações com os antigos colaboradores e estabelecer novas relações de poder, sob a égide de determinada ideologia.

O conceito de Donnelley permite um entendimento mais amplo da empresa familiar, uma vez que demonstra as relações dos membros da família entre si e entre os demais elementos da empresa. O conceito permite observar o dinamismo e modificações que envolvem a empresa familiar, mesmo a mais tradicional. Esta evolução ou continuidade ao longo do tempo é visualizada, com maior reforço, através do ciclo de vida das empresas familiares, que apresenta as possíveis mudanças que venham atingi-las.

Dentro da conceituação de empresa familiar, e para um melhor entendimento futuro na análise do objeto de estudo, convém considerar o conceito do ciclo de vida das empresas familiares.

(6) Citado em LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1987. p. 3.

2.1.1.1 Mudanças do Ciclo de Vida da Empresa Familiar

É realmente muito difícil ocorrer a evolução de pequenos empreendimentos para grandes estruturas organizadas. Duplamente, quando a empresa é familiar, pois os relacionamentos pessoais tornam as mudanças mais complexas.

Para observar esta evolução, é possível utilizar o modelo das mudanças do ciclo de vida da empresa familiar, desenvolvido por Peiser e Wooten (7). O modelo demonstra que os empreendimentos familiares têm muitos padrões em comum:

- a) uma família é profundamente envolvida nas tarefas do negócio.***
- b) geralmente estão em contínuo processo de transição. Os negócios são cíclicos e a família desempenha papéis importantes ao gerenciar estas empresas.***
- c) a natureza das empresas é voltada para um determinado tipo de projeto ou empreendimento. Enquanto o ciclo de vida do produto ou serviço se mantém, a empresa subsiste. Esta afirmação é muito relativa, pois existem muitas possibilidades de continuidade de uma empresa, como também chances de ser extinta, em função de aspectos familiares e não, necessariamente, devido ao tipo de negócio.***

Este modelo de mudanças envolve, simultaneamente, o ciclo de vida do empreendimento e o ciclo de vida de seus proprietários. O primeiro é constituído por três estágios: sobrevivência, sucesso e apogeu, quando a empresa se transforma numa grande organização.

(7) PEISER, Richard B. & WOOTEN, Leland M. Life-cycle changes in small family business. Business Horizons, 26:58-65, May/June 1983.

A crise nesse ciclo ocorre, freqüentemente, no ponto em que a empresa atinge o estágio de **sucesso**, onde surge uma encruzilhada: ou a empresa se prepara para crescer, ou para o declínio. Paralelamente a ele ocorre o **segundo** tipo de ciclo, quando existe a transmissão de poder, do fundador para o seu sucessor e gerações seguintes, quando este for o caso. A crise, neste ciclo, ocorre quando a segunda geração tem experiência suficiente para assumir maior responsabilidade na administração geral da empresa e a primeira geração não está preparada para partilhar responsabilidades. Geralmente, esta crise coincide com o estágio de sucesso do negócio. O interrelacionamento dos dois ciclos pode ser visualizado, a seguir:

Figura 01 - Mudanças no Ciclo de Vida da Empresa e dos Proprietários

CICLO DO EMPREENDIMENTO		
FASE I	FASE II	FASE III
SOBREVIVÊNCIA	SUCESSO 1. A EMPRESA SE PREPARA PARA CRESCER 2. A EMPRESA NÃO SE PREPARA E ENTRA EM DECLÍNIO	APOGEU A EMPRESA SE TRANSFORMA EM UMA GRANDE ORGANIZAÇÃO

CICLO DOS PROPRIETÁRIOS		
FASE I	FASE II	FASE III
PRIMEIRA GERAÇÃO NO COMANDO	PRIMEIRA GERAÇÃO NÃO DISPOSTA À DELEGAÇÃO, JUNTO COM A SEGUNDA GERAÇÃO COM COMPETÊNCIA PARA ASSUMIR O EMPREENDIMENTO, RESULTA EM CRISE	CONVÍVIO PRECÁRIO DAS GERAÇÕES APÓS CRISE

Fonte: PEISER, Richard B. & WOOTEN, Leland M. Life-cycle changes in small family business. Business Horizons, 26:58-65, May/June 1983. p. 58-61.

Peiser e Wooten (8) apresentam as possíveis características que aparecem nas fases do ciclo de vida Empresa/Família:

- ✓ aumento de conflitos interpessoais;
- ✓ preocupação com lucros a curto prazo, ao invés de objetivos a longo prazo;
- ✓ procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo;
- ✓ falta de definição de processo de integração dos novos membros da família;
- ✓ falta de planos de carreira.

Na análise de uma empresa familiar, detectam-se praticamente todos estes sintomas, quando se encontra na empresa a primeira geração, sem nenhuma propensão à delegação, muito menos disposta a uma completa transferência de poder, juntamente com a segunda geração, formada e capaz de assumir as rédeas do empreendimento. Trata-se de uma situação altamente geradora de conflitos, levando a CRISES que podem desestabilizar a empresa de forma permanente.

Existem conflitos interpessoais, principalmente entre os membros da família, pois há um desequilíbrio, mesmo que percebido e não real, entre tarefas realizadas e recompensas obtidas. Não existindo um plano de carreira e meios de melhor integrar os novos membros, a estrutura é tida como injusta, intensificando os conflitos pelo poder. O interesse com resultados imediatos, comprometendo objetivos de longo prazo, pode levar a empresa a uma miopia mercadológica, pois não se prepara para o futuro e perde excelentes oportunidades de mercado.

Outro modelo para explicar as crises na empresa familiar envolve três fases.

(8) PEISER, R. B. & WOOTEN, L.M. Life-cycle ..., p. 61.

Há a crise da **sucessão**, na interface entre a geração do fundador e a segunda. Surge a crise de **liderança**, com o aparecimento da terceira geração, após a qual a empresa entra numa crise de **identidade**. A entrada de cada geração acarreta uma série de consequências para a empresa:

Figura 02 - Crises na Empresa Familiar

CRISES NA EMPRESA FAMILIAR	FASE I	FASE II	FASE III
GERAÇÕES	SUCESSÃO = PRIMEIRA + SEGUNDA	LIDERANÇA = SEGUNDA + TERCEIRA	IDENTIDADE = OUTRAS GERAÇÕES

Na **Geração do Fundador**, o empreendedor tende a ser autocrata, concentrando decisões. Acaba se envolvendo nas atividades empresariais, isolando-se da família, causando-lhe sacrifícios, pois torna-se o “eterno ausente”. Este afastamento da família, com o passar dos anos, tende a dificultar o relacionamento entre o empreendedor e os seus filhos. Não consegue criar-lhes interesse sobre assuntos da empresa, tem dificuldade em treiná-los, no caso de começarem a trabalhar no negócio da família. Tende a não avaliá-los adequadamente.

O ingresso da **Segunda Geração** na empresa, geralmente coincide com o seu crescimento e com a multiplicidade dos negócios. Há a necessidade de profissionalizá-la para atender a estas mudanças. Entretanto, o fundador quer manter as coisas como sempre foram, os sucessores querem mudar a empresa, mas não tem poder para isto. O que fazem num dado momento, é desfeito no seguinte pelo genitor, que procura manter o *status quo*. Há uma tendência à repartição do poder entre pai e filhos, dando origem a crises políticas, pois é freqüente que o fundador, perante os funcionários, revogue a autoridade que, porventura, tenha lhes atribuído num primeiro instante, causando uma crise de liderança entre os sucessores. Um atenuante ou agravante desta situação é a compatibilidade, ou não, entre os filhos do fundador com os outros sócios que, geralmente são da família.

Se a empresa, apesar de todos os problemas anteriores, consegue permanecer existindo ao longo do tempo, tornando-se até grande demais, significa que a **Terceira Geração**, desde pequena, se habituou a usufruir os ganhos que a família teve através da empresa. Esta é vista como uma “vaca leiteira”, provedora de recursos. Outros membros de ramos diferentes da família, sem muita formação e com interesses geralmente divergentes, ingressam na empresa, gerando conflitos na luta pelo poder, uma vez que o controle acionário é pulverizado. Cada vez mais, as crenças da cúpula se distanciam dos valores do fundador do empreendimento. Com isto, se instala uma crise de identidade: quem somos, para onde vamos?

Mesmo a empresa familiar existindo pela **Quarta Geração**, continua a ter os problemas das demais gerações, ampliados. A crise de liderança e de identidade se acentuam, pois a luta pelo poder se amplia; a incompatibilidade entre os membros (primos, sobrinhos, tios), em função de diferentes relações de parentesco além de pai, filhos, netos se intensifica. A empresa se torna uma auto-afirmação de alguns membros da família, numa tentativa de dominar um maior número de pessoas envolvidas.

A cada geração, a empresa familiar assume características diferenciadoras a tal ponto que parece ser um novo negócio a cada mudança de comando. Intrinsecamente, não é a mesma empresa. É um empreendimento diferente, com cada geração, devido às crises e rupturas.

Resumidamente, é possível visualizar as características de cada geração na figura 03, a seguir:

Figura 03 - Características das Gerações e da Empresa

GERAÇÃO DO FUNDADOR	SEGUNDA GERAÇÃO	TERCEIRA GERAÇÃO	QUARTA GERAÇÃO
✓ tendência a ser autocrata, com concentração de decisões; ✓ isolamento humano e sacrifício da família; ✓ culto da personalidade; ✓ obstáculos à profissionalização; ✓ dificuldade para treinar e avaliar os filhos.	✓ crise de liderança entre os sucessores; ✓ compatibilidade ou não entre os filhos/parentes; ✓ imobilismo, tendência a manter o <i>status quo</i>; ✓ repartição de poder/ crise política; ✓ necessidade de profissionalização da empresa; ✓ tamanho e multiplicidade dos negócios.	✓ pulverização do poder acionário; ✓ interesses divergentes entre os netos; ✓ surgimento de ramos divergentes do clã familiar; ✓ distância dos valores do fundador; ✓ visão da empresa como "vaca leiteira"; ✓ instalação de uma crise de identidade; ✓ a empresa, geralmente, torna-se grande demais; ✓ falta de profissionalização; ✓ o dinheiro e o poder podem corromper.	✓ crise de liderança e de identidade da empresa; ✓ incompatibilidade entre os membros (primos, sobrinhos, tios, etc.), pois existem diferentes relações de parentesco além de pai, filhos e netos; ✓ surgimento de ramos divergentes na família; ✓ a empresa é uma auto-afirmação de membros da família, numa tentativa de dominar um maior número de pessoas envolvidas;

Fonte: Adaptado de LODI, João Bosco. Sucessão e Conflito na Empresa Familiar. São Paulo, Biblioteca de Administração e Negócios, 1987. p. 129.

Outro aspecto importante que vem a caracterizar o empreendimento familiar é relacionado ao seu tamanho. Surgiram alguns critérios para estabelecê-lo. Há, ainda, uma forma de classificação da empresa, de acordo com a predominância dos membros no topo da administração, podendo ser ligados a uma família, ressaltando laços de sangue ou, também, administradores profissionais, contratados para assumir a gestão do empreendimento sem a presença significativa de familiares, reforçando laços de cooperação e competência, independentemente de parentesco.

2.1.1.2 Tamanho da Empresa - Familiar e Profissional

Existem muitas classificações do tamanho de empresa para determinar se é pequena, média ou grande, dependendo do faturamento ou número de funcionários. Outra vertente, é a conceituação de empresa familiar e empresa profissional, onde a família se desvincula do gerenciamento do empreendimento.

Para efeito de tamanho, a classificação do SEBRAE de caráter orientativo (9), que se visualiza na Figura 04, com base no número de empregados, é útil para definir o quadro referencial para análise das pequenas empresas brasileiras.

São consideradas **microempresas** as organizações com menos de 10 funcionários, se comerciais e de serviços, e com até 19, se industriais.

As **pequenas empresas** brasileiras são aquelas que apresentam de 10 a 50 empregados, quando comerciais e de serviços, e de 20 a 100 se forem indústrias.

Empresas com mais de 50 empregados nos setores de comércio e serviços, e mais de 100 na indústria, são consideradas **médias empresas**.

A preocupação com o seu tamanho justifica-se, pois este lhe imprime um grau de eficiência ou ineficiência, devido à existência ou falta de escala nas suas operações.

(9) SEBRAE - O Serviço de Apoio à Pequena Empresa no Paraná. Dados Gerais sobre o Segmento de Micro e Pequenas Empresas (MPE) no Brasil. 1994. p. 05.

Figura 04 - Classificação das Empresas por Número de Empregados

Menos que 10	10	20	50	100	Acima de 100
Microempresa Comercial e de Serviços					
Microempresa Industrial					
	Pequena Empresa de Comércio e Serviços				
		Pequenas Empresas Industriais			
			Médias Empresas de Comércio e de Serviços		
				Médias Empresas Industriais	

Estabelecendo uma relação entre número de empregados e tipos de gerenciamento, na Figura 05, tendo ou não a presença de uma família, obtêm-se estes relacionamentos:

Figura 05- Tipos de Gerenciamento e Tamanho de Empresas

TIPOS DE GERENCIAMENTO	TAMANHO DE EMPRESAS	
	MICRO/PEQUENAS	MÉDIAS/GRANDES
PROFISSIONAL		
FAMILIAR	SUCESSÃO FAMILIAR	

Entende-se por tipo de **gerenciamento profissional**, aquele em que o topo da administração é ocupado por pessoas sem vinculação com os laços sangüíneos da família, que detêm a propriedade da empresa. E por **gerenciamento familiar**, aquele em que há membros da família atuando na administração do empreendimento.

Na intersecção entre o tipo de gerenciamento familiar com empresas consideradas pequenas, localiza-se o quadro referencial do estudo da presente tese, considerando-se um dos grandes condicionantes da estratégia global de marketing de uma empresa : a **sucessão familiar**.

Não se deve considerar a família, em si mesma, como um problema para a empresa. Aliás, havendo parentes treinados, preparados e competentes, existe a grande **força motriz** de uma pequena empresa familiar: **pessoas ligadas afetivamente ao empreendimento, com capacidade de gerir os seus recursos, atingindo os objetivos de ganhos**. Outrossim, a falta de profissionalização dos parentes, que não reconhecem a necessidade de estruturar metas claras, plano de carreira, código de relações entre membros da família e funcionários, e um programa de avaliação de desempenho, não só dos demais empregados, mas principalmente de gerente e diretores, fazem com que empresa familiar seja considerada por muitos como um sinônimo de ineficiência, sendo vista como inábil para atuar em mercados cada vez mais competitivos.

É necessário refletir a respeito dos problemas que uma empresa familiar venha a enfrentar quando se propuser a mudar: deve-se compreender a organização e definir sua identidade. É evidente que toda mudança é política, porque influencia a estrutura de poder e afeta as pessoas, principalmente as que fazem parte do topo da administração. Com isso, o acirramento psicossocial dentro da organização aumenta e as contradições pessoais se intensificam.

Para amenizar ou eliminar o conflito existente na empresa familiar, justifica-se a escolha de uma pessoa que reúna características capazes de harmonizar posições conflitantes entre familiares : um *agente de mudança*, o qual deve ter a capacidade de conciliar estas posições diversas, evitar retaliações internas que afetam drasticamente a vida da empresa, integrar valores tradicionais e modernos, estimular debates no topo, aumentar diálogo para envolver as pessoas no compromisso da mudança.

Deve-se levar em consideração a identidade do empresário, o espírito da empresa e a viabilidade política do momento da mudança. A empresa familiar mantém características próprias, pois os aspectos particulares, pessoais, continuam influenciando a tomada de decisões do topo. Em função disso, convém ter consciência das forças e fraquezas da empresa familiar, entendendo melhor os mecanismos que interferem neste processo de decisão.

2.1.1.3 Forças e Fraquezas da Empresa Familiar

Uma empresa familiar apresenta várias características que, ora intensificam o atingimento dos objetivos empresariais, ora afastam qualquer perspectiva de ganho.

Alguns autores, como Levinson (10) e Holland e Boulton (11), apresentam estes aspectos, agrupados como forças e fraquezas:

Forças

O elemento *forças* reúne aspectos da empresa familiar que permitem a sua continuidade ao longo do tempo, com crescimento e ganhos de competitividade em relação à sua concorrência:

(10) LEVINSON, Harry. Don't choose your own successor. Harvard Business Review, 52 (6): 53-62, Nov/Dec. 1974. p. 56-58.

(11) HOLLAND, Phyllis G. & BOULTON, William. R. Balancing the family and the business in the family business. Business Horizons, 27:16-21, Mar/Apr. 1984. p. 17.

- a) geralmente, a lealdade dos empregados é muito acentuada para com o fundador e a empresa; a relação é intensa e direta entre empreendedor e funcionários, envolvendo admiração, respeito e apego pela pessoa do empresário;
- b) o nome da família, muitas vezes, serve como identidade corporativa e sua reputação tem força econômica e política; o nome é um grande “guarda-chuva”, que envolve toda a empresa e lhe dá projeção e importância no meio em que está inserida;
- c) quando a sucessão de familiares é bem-sucedida, a empresa é positivamente reconhecida no mercado;
- d) de forma geral, a estrutura hierárquica é simples, com poucos níveis, achatada;
- e) a empresa familiar está inserida num determinado contexto regional e tem uma preocupação social com a comunidade em que atua;
- f) há uma grande ligação entre passado, presente e futuro, pois as sucessões familiares assim o permitem.

Fraquezas

O elemento *fraquezas* envolve aspectos que comprometem o melhor desempenho de empreendimentos familiares, pois reduz sua eficiência:

- a) conflitos de interesse entre família e empresa; quando o sistema familiar, eminentemente provedor de recursos a seus membros, entra em choque com o sistema empresa, utilizador de recursos, surgem conflitos entre o que deve ser feito para o bem da empresa e o que se espera que esta deva retribuir aos membros da família. As demandas das pessoas são diferenciadas entre si, além de contrastarem com as exigências

empresariais. Uma empresa familiar acaba sendo, em função disso, uma fonte potencial de conflitos, que reduzem a sua competitividade;

- b) a família considera a empresa como extensão do seu patrimônio pessoal; quando membros da família percebem a empresa como a continuidade de seus bens pessoais, o tratamento dado ao patrimônio empresarial e aos funcionários passa a ser uma relação de uso indiscriminado de recursos para atender a necessidades pessoais, prejudicando o desempenho da empresa. Ocorre quando utilizam equipamentos para fins particulares e se retiram funcionários do seu posto de trabalho para atender a atividades fora da empresa e sem vinculação com a prioridade do negócio;
- c) inexistência de sistema de controle, principalmente financeiro; a formalização do acompanhamento das atividades da empresa é precária. É comum não existirem meios estruturados para detectar se os resultados alcançados são os desejados, pois nem as metas iniciais são determinadas. Sem metas e sem sistema de controle de resultados, torna-se praticamente impossível medir se a empresa está sendo competitiva, ou não;
- d) tendência ao conservadorismo; uma empresa familiar, é freqüente que os seus membros tenham grande apego a valores e procedimentos que até então existem na organização. Há um certo grau de aversão à inovação. As pessoas rejeitam mudanças. Preferem manter o *status quo*: o novo representa incerteza e novos riscos;
- e) resistência à utilização de conceitos mercadológicos e aplicação de técnicas de marketing; como consequência do apego dos membros da família a situações já estabelecidas, é comum a empresa não utilizar modernas técnicas de gestão. A área comercial é afetada, pois sem inovações, torna-se difícil acompanhar as demandas do mercado, uma vez que não o conhecem adequadamente e não o informam sobre o *mix* de produtos e serviços que a empresa possa lhe fornecer. Com o passar do tempo, com o surgimento de novos consumidores no mercado, a empresa torna-se

envelhecida perante eles, ou esquecida, porque nunca ouviram falar a seu respeito. Como uma das conseqüências, as vendas permanecem nos mesmos patamares, ou até se reduzem, reforçando a fase de maturidade para declínio, no ciclo de vida da empresa;

- f) os parentes entram na empresa e são promovidos devido a favoritismos; com freqüência, o aspecto competência é colocado em segundo plano, dentro dos critérios de promoção dos membros da família. Laços de sangue, questões pessoais e emocionais prevalecem em muitas circunstâncias de ascensão na hierarquia da empresa. Perante os demais funcionários, que são atentos observadores desta situação, materializa-se a convicção de que a estrutura da empresa não é justa, pois não premia a competência. A perspectiva de crescimento na empresa é um dos grandes fatores motivadores, juntamente com o tipo de trabalho desenvolvido, e a sua ausência gera baixa produtividade nos empregados;
- g) limitação para entender a empresa; a percepção da empresa pelos familiares como centro gerador de negócios é parcial, pois a carga afetiva impede amplo entendimento sobre ela. É freqüente que membros da família cresçam e tomem consciência de sua existência nos ambientes e na atmosfera da empresa, atrás dos balcões, nos pátios de produção e nas áreas de depósito. Isto reforça sua visão de que a empresa é continuidade da família e de seu patrimônio. Este fator emocional limita e, às vezes, impossibilita a percepção da organização como uma entidade diferenciada e separada da estrutura da família;
- h) existência de rivalidade, até inconsciente, entre os membros da família; este aspecto está relacionado com o nível de conflitos entre empresa e família. Muitas vezes, na concepção de alguns membros da família, existem discrepâncias entre o que cada um realiza para a empresa e quanto dela usufrui. Esta diferente percepção entre realização de atividades e ganhos obtidos gera variados graus de desentendimentos entre os membros da família que, num certo momento, se tornam rivais entre si;

- i) concentração de poder em uma ou poucas pessoas -- o conflito entre os membros da família atuantes na empresa é reforçado pelas tentativas de angariar maior poder sobre todos. Este poder se concretiza pelo controle acionário, como também através de meios abstratos, porém altamente significativos, como a supremacia afetiva ou moral de alguns membros sobre os outros (pais controlando filhos, esposas influenciando maridos, irmãos interferindo entre si). Obter e manter poder significa decidir sobre a existência de bens, de pessoas e do futuro de todos, principalmente o da empresa;
- j) receio de enfrentar riscos; geralmente, pessoas não preparadas para exercer atividades de gestão são inseguras em relação à sua capacidade de obter os melhores resultados para a organização. Como consequência, preferem não assumir riscos inerentes à atividade empresarial. Em função disso, perdem grandes oportunidades no mundo dos negócios, limitando a empresa a resultados medíocres.

É na predominância das forças sobre as fraquezas que a empresa familiar deve se apoiar. Quando houver um desequilíbrio, onde as fraquezas eliminem as forças, a organização tende a perder a sua competitividade e tem sua continuidade ameaçada.

A seguir, será apresentado um item importante para a análise do objeto de estudo: a **sucessão familiar**.

2.1.2 Sucessão Familiar

A transição dos dirigentes é um dos momentos mais críticos na vida de uma empresa, principalmente quando o fundador abre mão do poder para o seu sucessor, geralmente, um membro da família. A transferência de poder de uma pessoa para outra está condicionada à mentalidade do empreendedor que, ao iniciar a empresa, deve, desde o princípio, preparar-se para formar seu sucessor.

A escolha e preparação de sucessores envolvem uma série de aspectos, que devem ser analisados sob a perspectiva do empreendedor, conforme item 2.1.3, a seguir, e sob a visão dos possíveis substitutos da pessoa-chave da empresa.

2.1.2.1 Escolha e Desenvolvimento de Sucessores

A sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza.

Existem elementos que envolvem a escolha e desenvolvimento dos sucessores do fundador:

- a) muitas vezes, o fundador não está preparado para formar seu sucessor. É possível que o conflito entre pai e filho se projete para dentro da empresa, a qual se torna o palco para esse drama. Falta consciência do pai em observar os problemas existenciais do filho, e a este falta a capacidade de aceitar a rivalidade do pai, uma vez que “todo o fundador e pai é autocrata por definição”.
- b) como é abordado no item 2.1.2.2, justifica-se mencionar que os membros da família não são os melhores sócios. O ideal seria manter apenas parentes competentes;

- c) verificar se o filho do empreendedor, independente de laços de sangue, é competente para substituir o atual detentor do poder;
- d) outra abordagem, é verificar se é do interesse do sucessor em potencial realmente assumir o posto-chave da empresa, pois, às vezes, o seu perfil não condiz com as atividades administrativas;
- e) surge a necessidade de profissionalizar o topo da administração. E uma consultoria externa pode ser recomendada para auxiliar a reorganização administrativa.

Assumir a responsabilidade de preparar um sucessor é uma tomada de consciência muito difícil para o empreendedor. Geralmente ocorre num momento crítico da empresa e, muitas vezes, com um atraso de vinte a trinta anos. Isto porque se deve preparar possíveis sucessores desde a época em que os filhos ainda são pequenos. E é nessa fase que o pai está mais desligado da família, devido à sua dedicação quase exclusiva à empresa.

Segundo Lodi (12), existem medidas prévias para preparar o processo de sucessão, uma vez que se trata da transferência de poder no topo da administração. Podem-se denominar estas medidas prévias como o processo de desenvolvimento de sucessores. Primeiramente, dá-se ênfase aos **aspectos intrínsecos da família**: o ambiente cultural, o caráter da família, a forma como percebe e interpreta a vida, e a visão de mundo do sucessor em potencial, ligada a uma boa formação universitária. Ainda neste grupo de medidas, engloba-se a necessidade de uma experiência profissional do herdeiro em ambientes e empresas distantes do empreendimento em que será o sucessor. É uma forma de ter um parâmetro para avaliação de seu desempenho e de evitar que seus futuros funcionários presenciem seus erros e lhe percam o respeito.

(12) LODI, João Bosco. Sucessão e Conflito na Empresa Familiar. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1987. p. 9-11.

A seguir, a ênfase é dada ao **conhecimento dos negócios**, começando-se pela base, subindo na hierarquia para conhecer todas as características das situações com as quais irá conviver como dirigente. Nesta fase, é adequada a ampliação humanística, política e das relações sociais do candidato a sucessor (13).

Numa terceira etapa, é necessário alterar e **adaptar a estrutura** da empresa para facilitar a **sucessão**. Neste momento, o sucessor deverá ter todo o respaldo, financeiro e jurídico, para assumir sua posição sem contestação.

Considerando-se a implantação dessas medidas, é possível ter um processo de desenvolvimento de sucessores, que aumente as chances de transferência de poder sem crises agudas que afetem a existência da empresa.

2.1.2.2 Influência da Relação de Parentesco no Processo de Sucessão na Empresa Familiar

A relação de parentesco não é condição necessária e nem suficiente para tornar uma pessoa, um funcionário eficiente e útil para a existência e o bom desempenho de uma empresa. É necessário que os elementos da família tenham consciência disso, o que muitas vezes não acontece.

Conforme Rutigliano (14), existe a tendência de colocar as necessidades da família acima dos interesses da empresa. Isto se tem apresentado como um erro, uma vez que a empresa não é uma entidade filantrópica ou uma agência de recrutamento de parentes. O critério correto para a colocação das pessoas nas funções que venham a exercer, deve ter como base a competência de cada uma delas para a realização das tarefas destas funções. É necessário ter conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais (que auxiliem nas atividades de coordenar o trabalho de terceiros) compatíveis com as atividades que serão de sua responsabilidade dentro da empresa.

(13) TOFFOLI, Flavia. Os problemas e os caminhos para a Sucessão nas Empresas Familiares. Superhiper, 13 (7) : 45-51, Jul 1987. p. 51.

(14) RUTIGLIANO, A. J. When worlds collide: Problems in Family-owned Business. The Management Review, 75:22-9, Feb 1986. p. 22-26.

É por esta competência e pelo atingimento dos objetivos pré-estabelecidos que um profissional deve ter a sua remuneração, e não porque tem laços de parentesco com a classe dirigente da empresa.

Muitos especialistas sobre o assunto também insistem em que o único meio para facilitar a transição na transferência de poder é evitar o ingresso dos sucessores na empresa assim que terminarem os estudos. O ideal é que adquiram experiência em outros lugares.

Outra recomendação adequada é a de educar os filhos de acordo com os seus perfis vocacionais, não insistindo em que devam se preparar considerando somente a conveniência de posições de comando empresarial. É muito freqüente que os primogênitos das dinastias se vejam obrigados a abrir mão de sonhos e planos pessoais para atender às necessidades da empresa da família.

2.1.3 A Personalidade Empresarial do Fundador

Existem algumas tentativas para detectar e explicar fatores da personalidade de empreendedores, que venham a justificar sua capacidade de encontrar oportunidades e transformá-las em empreendimentos, que gerem recursos e que lhes permitam acumular riquezas.

Como qualquer pessoa, o empresário é um mosaico, cuja combinação advém de características intrínsecas (por exemplo, hereditariedade, personalidade) e extrínsecas (ambiente, cultura, pessoas). Não se pretende aqui um aprofundamento na área de psicanálise, pois não é objetivo da presente tese. Entretanto, deve-se reconhecer a sua importância na tentativa de explicação do comportamento de um empreendedor. Lodi (15) avaliou alguns estudos sobre empresários que procuravam focalizar as recordações de sua infância.

(15) LODI, João Bosco. A Empresa Familiar..., p. 17-20.

Um elemento comum entre eles detectado é algum tipo de carência, falta, ausência, privação, que serviu de ponto de partida para estimular o seu espírito empreendedor.

Essa escassez gera conflito e crise em relação à sua própria identidade. Ao criar uma empresa, tenta transformá-la no elemento compensador da carência inicial. A sua relação com a realidade ocorre através da empresa, e através dela adquire auto-estima, e manifesta sua criatividade. Pelo fato de ter vinculado sua identidade com a empresa, sente-se ameaçado diante de situações que o obriguem a repensar que a empresa pode continuar, ao longo do tempo, muito além de sua existência física como pessoa. Um dos momentos mais críticos é o de deparar-se com a necessidade, a obrigação de reconhecer, preparar e indicar um sucessor.

Isto é complexo, pois a empresa se torna “emocionalmente carregada” e o empresário, tendo dificuldade em deixá-la, começa a ter atitudes ambivalentes. Aceita a novidade, quando ele é o gerador dessa inovação. Entretanto, destrói qualquer possibilidade de mudança se a mesma advier de outras pessoas.

Com isso, resiste-se a profissionalizar a sua empresa e não prepara sua própria retirada estratégica, contribuindo, muitas vezes, para a destruição daquilo que tanto quer preservar: a empresa.

O comportamento do empresário, além de ser resultado de uma variada gama de origens sócio-culturais e éticas, também recebe influência de uma “natureza variada das dificuldades e desafios enfrentados em cada ramo de atividades e em cada conjuntura específica”, gerando uma série de reações adaptativas e estratégias de sobrevivência, conforme manifesta Venosa (16) num estudo realizado sobre as pequenas empresas de comércio de auto-peças no mercado da capital de São Paulo, Portanto, convém apresentar estes aspectos que determinam esse comportamento.

(16) VENOSA, Roberto. O Empresário e a empresa: controle e sucessão. In: RATTNER, Henrique. Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo, Brasiliense - CNPq, 1985. p. 169-170.

2.1.3.1 Determinantes do Comportamento Empresarial

Os determinantes do comportamento empresarial aqui apresentados são aqueles que afetam principalmente os empresários de micro e pequenas empresas. Isto não significa, porém que empresários de médias e grandes empresas estejam livres de sua influência. Apenas possuem um volume maior de recursos (financeiros, tecnológico, humanos, políticos, entre outros) que permite reduzir o impacto desses determinantes sobre seus empreendimentos e, por consequência, em seu comportamento empresarial. Esta é uma circunstância que dificilmente ocorre com organizações menores:

- a) determinantes estruturais macro e microeconômicos - revelam dificuldades que todos enfrentam, “como por exemplo: dificuldades de crédito e de capital de giro, limitada capacidade de investimento, juros muito altos, não retenção de mão-de-obra qualificada, concorrência excessiva destrutiva” (17), entre outros. Existe uma tendência de os empresários de empreendimentos de pequeno porte enfrentarem esses determinantes de uma maneira muito semelhante;
- b) características setoriais condicionando as relações das pequenas empresas com as grandes unidades econômicas, determinando o grau de dependência das primeiras com as últimas, quer seja num ramo de atividade que apresente características de oligopsônio (dependência para frente) ou de oligopólio (dependência para trás), ou em ambos os sentidos, gerando “diferentes formas e graus de liberdade e, conseqüentemente, diferentes estratégias de sobrevivência” (18);

(17) VENOSA, Roberto. O Empresário e a empresa: controle e sucessão. In: RATTNER, Henrique. Peguesa Empresa..., p. 169.

(18) VENOSA, Roberto. O Empresário e a empresa: controle e sucessão. In: RATTNER, Henrique. Peguesa Empresa..., p. 169.

c) mudanças conjunturais, que dão origem a situações críticas e reduzem a possibilidade de atuação das pequenas empresas, obrigando o empresário a se utilizar de seus recursos e talentos, agindo sob pressão. Essas mudanças conjunturais têm efeito potencializado em função das estruturas de transformação de uma economia em desenvolvimento;

d) “condicionantes biográficos do empresário e de origem da empresa, que se referem às diferenças de capital social, econômico e político à disposição dos empreendedores do ponto de partida para enfrentar o desafio de participar do processo de formação da burguesia. ... Assim, trata-se, em um grande número de casos, de um significativo processo de reconversão de definição do espaço sócio-econômico ocupado por certos segmentos sociais bastante heterogêneos. E os trunfos variados (ou falta deles) com que contavam estes segmentos foram gradualmente se transformando em estratégias adotadas para enfrentar as determinações estruturais gerais, (1) a pressão da dependência vivida setorialmente e, principalmente, (2) as situações críticas que vêm se potencializando a partir de fins dos anos 70, pela combinação de dificuldades mais gerais derivadas do fim de um ciclo de crescimento econômico, com crises de ordem interna às empresas, de caráter organizacional e sucessório” (19).

Em situações de pressão, o empresário tende a agir dentro de determinados padrões de comportamentos, que refletem as suas origens sócio-culturais e históricas. Em condições consideradas normais (modais), a influência dessas origens não se fazem tão evidentes. Portanto, é em situações de crise que se pode ressaltar a relação do comportamento do empresário com a sua origem pessoal. Com o passar do tempo, surgindo a segunda geração na empresa, os problemas de sucessão surgem, pois o empreendedor, geralmente, não se prepara para este processo de transferência de poder para seus descendentes.

(19) VENOSA, Roberto. O Empresário e a empresa: controle e sucessão. In: RATTNER, Henrique. Pequena Empresa..., p. 170.

2.1.3.2 A segunda geração e os problemas de sucessão

A consciência do empreendedor em seu próprio carisma restringe a sua percepção para as necessidades de mudança na empresa, quando as condições ambientais se alteram. Acaba não aceitando inovações e exerce um controle centralizado, de forma individual e autocrática, dificultando qualquer processo de delegação de poderes e, evidentemente, as possibilidades de uma sucessão sem traumas. Os potenciais sucessores se desinteressam e se afastam da empresa, e o processo espontâneo de transferência de controle é descontinuado. Somente em situações críticas, que ocasionam o afastamento compulsório do empresário, como doença ou morte, a sucessão é antecipada. Quando a segunda geração consegue assumir o controle da empresa, tende-se a reduzir a força do carisma do fundador.

A sucessão, com todas as influências advindas do estilo do empreendedor, é um fato que se concretiza através de um processo, muitas vezes sem grande racionalidade, de preparação dos potenciais pretendentes a assumir o poder, envolvendo todo o tipo de articulações políticas dentro da empresa e da família. Os sucessores tendem, muitas vezes, a alterar a estrutura vigente, além de mudar os valores e estilos na condução do negócio da família. **“Assim sendo, a sucessão acaba aparecendo como o teste final da capacidade da empresa se consolidar e existir independentemente dos seus criadores” (20).**

Levando estes aspectos em consideração, percebe-se que o processo de transferência de poder, dentro de uma empresa familiar, é permeado de todos os tipos de conflito. Muitas vezes, sucessão e conflito praticamente se tornam sinônimos ou concomitantes.

(20) VENOSA, Roberto. O Empresário e a empresa: controle e sucessão. In: RATTNER, Henrique. Pequena Empresa..., p. 174.

2.1.4 O Conflito na Sucessão Familiar

Numa empresa, é comum a divergência de interesses entre sócios, departamentos e demais funcionários. Em empresas familiares, a dificuldade é maior, porque também envolve relações de parentesco, ocasionando a inversão de importância dos interesses da empresa e os da família. Existem algumas hipóteses de conflitos que podem levar uma empresa familiar à falência:

- a) despreparo da família para ver a empresa como um organismo próprio, desvinculado;
- b) a família preocupa-se apenas em se utilizar do patrimônio da empresa;
- c) o fundador não prepara um sucessor na família;
- d) uma profissionalização inadequada pode descaracterizar a empresa familiar;
- e) não há uma reestruturação da empresa durante a fase de plena atividade do fundador;
- f) o fundador é tão auto-destrutivo que leva a empresa consigo;
- g) há divergência de opiniões entre os familiares, sobre quem será o sucessor;
- h) a rivalidade no topo afeta o funcionamento da estrutura e confunde os empregados.

2.1.4.1 O Conflito na Alta Administração

Para compreender o conflito no topo da administração é conveniente ver a empresa como um “sistema político”. Há um poder central, há um grupo de sustentação de poder e há a base da pirâmide, geralmente alienada do poder. Neste sistema político, o poder pode ser comparado a uma mercadoria escassa, e que as pessoas se digladiam para obtê-la. Quando surge conflito de interesses entre dois executivos importantes da família, igualmente poderosos, o topo da administração se reparte em três tipos de pessoas:

- a) os líderes com poder:
- b) alguns seguidores de cada líder;
- c) e a maioria de neutros, pessoas que não tomam partido, ou por aguardarem o melhor resultado para tirarem o melhor partido para si próprias.

Muitas vezes, estas pessoas formam grupos, devido à conveniência, e não em função de laços de consangüinidade, nem devido aos mesmos ideais. Quando surge o conflito, o recomendável é que não perjure, para não afetar a estrutura da empresa.

2.1.4.2. A Profissionalização como Estratégia de Sobrevivência da Empresa Familiar

“Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas” (21).

Para implantar o processo de profissionalização num empresa familiar, convém tomar certos cuidados:

- a) fazer uma integração paulatina dos novos profissionais dentro da organização;
- b) a delegação de autoridade deve ser gradual;
- c) o executivo, que é ponte entre a alta administração e demais funcionários, deve ter muita cautela ao se transformar num elo de ligação entre interesses conflitantes;
- d) é necessário que o profissional esteja vinculada apenas a um “superior imediato”.

(21) LODI, João Bosco. A Empresa Familiar..., p. 25.

2.1.4.3 Pressões e Interesses na Empresa Familiar

Quando Barnes e Hershon (22) abordaram a transferência de poder na empresa familiar, mencionaram a existência de pressões e interesses que afetam sua estrutura. Esquemáticamente, é possível apresentá-los:

a) dentro da empresa e dentro da família;

- ✓ há os familiares dirigentes (*the family managers*);
- ✓ há conflito para adquirir o controle;
- ✓ há seleção de membros da família para serem gerentes;
- ✓ existe continuidade do investimento familiar e envolvimento;
- ✓ há uma tentativa de se construir uma dinastia;
- ✓ há rivalidade entre os membros da família, afetando a empresa.

b) dentro da empresa e fora da Família

- ✓ existem os empregados (*the employees*);
- ✓ sentem necessidades de serem recompensados pela lealdade à empresa;
- ✓ querem compartilhar igualdade, crescimento e sucessos;
- ✓ existe a necessidade de aumentar seu profissionalismo;
- ✓ ajudam ou dificultam a transição de poder entre familiares;
- ✓ querem crescer e não estagnar na empresa.

c) fora do negócio e dentro da família

- ✓ os parentes (*the relatives*) que não estão ativamente na administração da empresa com poder para influenciar o negócio, pois estão preocupados com a renda, com a herança e com a política de divisão de lucros;
- ✓ existe um certo grau de envolvimento com a empresa;
- ✓ podem criar conflitos e gerar alianças entre eles, interferindo no negócio.

(22) BARNES, Louis B. & HERSHON, Simon A. Transferring power in the family business. Harvard Business Review. 54 (4) : 105-14, July/Aug. 1976. p. 108.

d) fora do negócio e fora da família

- ✓ são pessoas externas (*the outsiders*): os concorrentes, credores, consumidores, entidades governamentais e consultores;
- ✓ têm interesses particulares na empresa, podendo ser positivos ou destrutivos, na intenção e no efeito de suas ações;
- ✓ modificam as tendências das práticas administrativas.

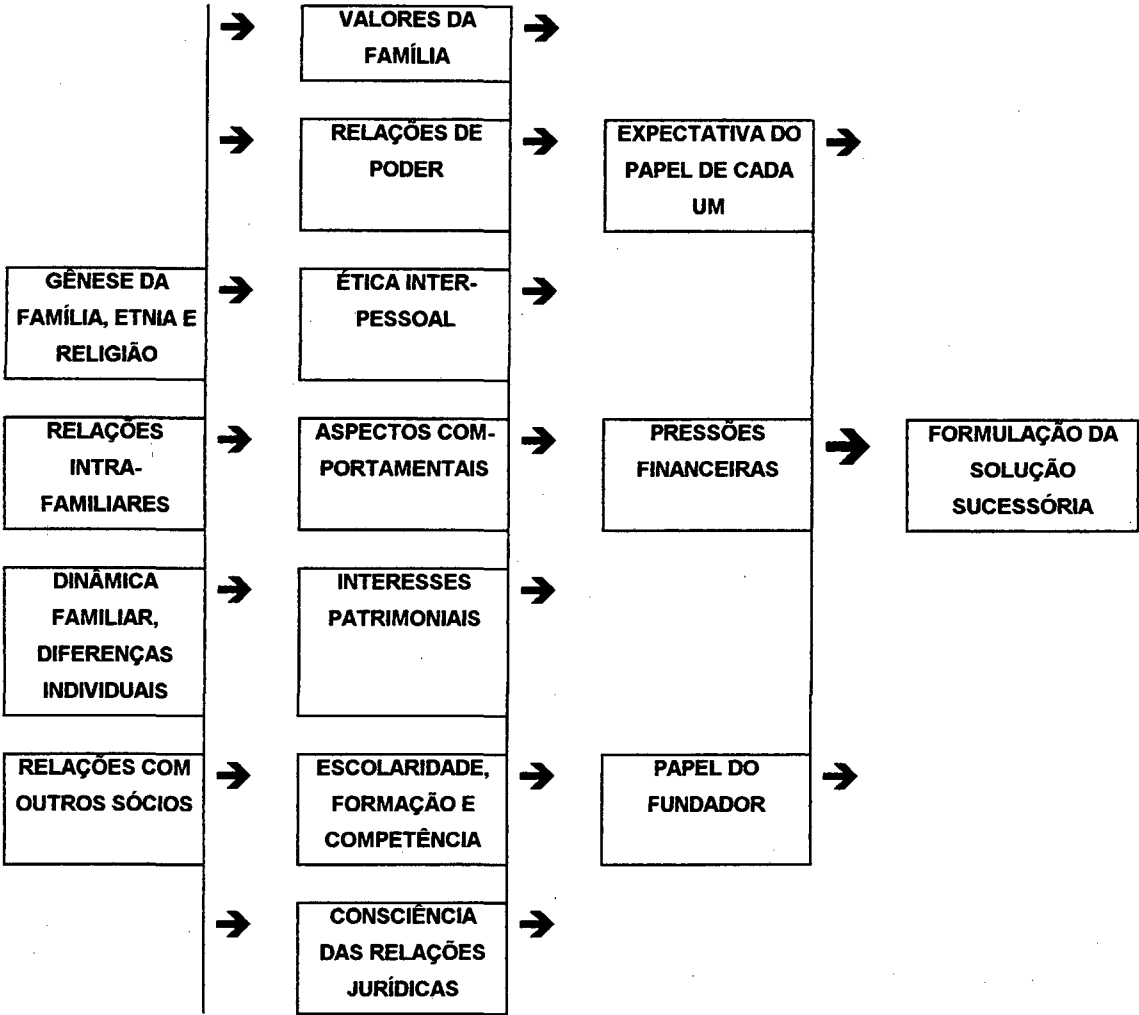
Segundo Lodi, para se entender a gênese do conflito dentro de uma empresa familiar, que existe com frequência nas interfaces da sucessão, é necessário conhecer alguns elementos relacionados à família e à empresa. São eles:

- a) os valores da família;**
- b) as relações de poder;**
- c) a ética interpessoal;**
- d) os aspectos comportamentais dos membros da família;**
- e) os interesses patrimoniais;**
- f) o acesso à competência profissional;**
- g) a consciência das relações jurídicas entre as pessoas da família (23)**

Os componentes se interrelacionam, sofrendo influências mútuas. Há, ainda, condições anteriores à própria empresa, como a etnia e as crenças religiosas da família, as relações intra-familiares e as diferenças individuais, que moldam a forma de pensar e agir dos membros da dinastia, e estas características criam uma certa personalidade para a empresa. Esquemáticamente, os componentes são visualizados na Figura 06, demonstrando-se as suas interrelações e como podem afetar o processo sucessório de uma empresa familiar:

(23) LODI, João Bosco. A Ética na Empresa Familiar. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1994. p. 41-43.

Figura 06 - Componentes que afetam a Sucessão Familiar



Fonte: Adaptado de LODI, João Bosco. A Ética na Empresa Familiar. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1994. p. 41-43.

Quando for realizada a análise do objeto de estudo do presente trabalho, deve-se ter em foco todos estes aspectos até agora abordados, além de se entender a influência que têm sobre a estratégia de marketing, apresentada a seguir.

Consultando os periódicos da administração contemporânea, percebe-se que os estudos sobre assuntos relacionados à pequena empresa familiar se concentram até o início da década de noventa. A partir daí, aparentemente, o interesse dos pesquisadores parece ter se voltado para outras áreas, pois não são encontrados estudos recentes, que envolvam organizações familiares de

pequeno porte. De qualquer modo, os conteúdos encontrados não são adequados para o aperfeiçoamento do quadro de referência da presente tese (24), pois tratam de temas como a administração de recursos humanos em pequenos empreendimentos, que não são familiares; sobre tipologias alternativas para pesquisa de pequenas empresas; sobre a educação da administração e o desenvolvimento de pequenos negócios, apresentando um estudo exploratório de pequenas organizações na Grã-Bretanha; sobre um estudo empírico do Modelo do Ciclo de Vida Organizacional para o Desenvolvimento e Sobrevivência de Pequenas Empresas, que é menos complexo que o modelo de Peiser & Wooten, apresentado no item 2.1.1.1, página 07 desta Revisão Bibliográfica; e sobre as consequências estratégicas de sucessão de executivos em empresas diversificadas, assunto que não abrange o objeto de estudo.

-
- (24) HORNSBY, Jeffrey e KURATKO, Donald F. Human Resource Research Management in Small Business. Journal of Small Business Management. 28(3): 9-18, July 1990.
 HORNADAY, Robert. Dropping the E-Words from Small Business Development: An Alternative Typology. Journal of Small Business Management. 28(4): 22-33, October 1990.
 KIRBY, David A. Management Education and Small Business Development: An Exploratory Study of Small Firms in the UK. Journal of Small Business Management. 28(4): 78-87, October 1990.
 DODGE, Robert H. e ROBBINS, John E. An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. Journal of Small Business Management. 30(1): 27-37, January 1992.
 HOWARD, Robert. Can Small Business help Countries compete? Harvard Business Review. 68(6): 88-103, November-December 1990.
 WIERSEMA, Margarethe F. Strategic Consequences of Executive Succession within Diversified Firms. Journal of Management Studies. 29(1): 73-94, January 1992.

2.2 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Este segundo grupo de conhecimentos ramifica-se em conceitos de Estratégia e Marketing. Dentro de Estratégia, também são abordados aspectos globais, nos quais está inserido o Marketing, tendo sempre como pano de fundo a pequena Empresa Familiar. É sob esta lógica, que são desenvolvidos estes tópicos.

2.2.1 Conceito de Estratégia e Marketing

Consultando o dicionário Webster's (25) tem-se o significado primitivo, filológico, de estratégia, ligado ao aspecto militar: "é a ciência de planejar e dirigir em larga escala operações militares, especificamente de forças de manobras para posições mais vantajosas em relação ao inimigo". O General Álvares, em seu livro "Estudos de Estratégia" (26) apresenta uma relação de conceitos de estratégia, indicando seu criador, vinculados às atividades de guerra, que servem de inspiração para a Administração Contemporânea:

"Estratégia é a arte da guerra. Ela esboça os planos e estabelece a conduta das ações militares; é, mais propriamente, a ciência dos generais-em-chefe". (Arquiduque Carlos da Áustria, 1771-1847)

"Estratégia é a ciência dos movimentos militares efetuados fora das vistas do inimigo". (Von Bullow, 1775-1818)

-
- (25) WEBSTER'S New World Dictionary of the American Language. Cleveland, William Collins + Word Publishing Co., Inc., 1976. p. 1407.
- (26) ÁLVARES, General Obino Lacerda. Estudos de Estratégia. Brasília, Biblioteca do Exército-Editora, 1973. p. 33, 50 e 51.

“Estratégia é a arte de dirigir tropas em combate, na direção decisiva e nas condições mais favoráveis”. (Benhardi, 1849-1930)

“Estratégia é a arte de prepara um plano de campanha, de dirigir um exército, sobre os pontos decisivos ou estratégicos, e de reconhecer os pontos sobre os quais, nas batalhas, convém levar as grandes massas de tropa, para assegurar o sucesso”. (Dicionário Lettré, citado por Leo Hamon)
“É a conduta deliberada de uma ação, numa dialética dual, cujo modelo original é formado pela guerra”. (Leo Hamon)

“A estratégia é a arte da dialética das vontades que empregam a força para resolver seu conflito”. (General Beaufre)

“Estratégia é a arte de controlar e empregar os recursos de uma nação, ou de uma coalizão de nações, incluídas suas forças armadas, com a finalidade de ter eficientemente melhorados seus interesses vitais e que ofereçam segurança face aos inimigos reais, potenciais ou presumidos”. (Mead Earle)

“Estratégia é a arte de combinar, em vista da vitória, a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais, implicadas na conduta de uma guerra moderna e na preparação e defesa do Estado”. (Dicionário Larousse, 1965)

“A estratégia é a arte de combinar a totalidade dos meios de que dispõe o poder político para atingir os objetivos que ele próprio definiu”. (IPFA, para as Forças Armadas Francesas, 1959)

“A estratégia, como instrumento da política do Estado, é a arte e a ciência de preparar e aplicar o poder - na paz e na guerra - para a conquista e preservação dos objetivos vitais da Nação”.

A Administração absorve o uso da palavra, ampliando seu significado. Davidson & Sweeney (27) demonstram a utilização do termo quando afirmam que:

Estratégia “é um curso específico de ação indicando precisamente como uma empresa está utilizando seus recursos com o fim de alcançar seus objetivos pré-estabelecidos”.

Estratégia é vista como um plano de longo prazo para atingir, com uma alta taxa de crescimento e elevado retorno sobre o investimento (ROI), uma posição de mercado tão vantajosa que a concorrência somente conseguiria reagir após um longo período de tempo e sob um custo altamente proibitivo. Richers (28) envolve o conceito de estratégia com o de **estrutura** da empresa. Uma influencia a outra. Sua tese afirma que “a escolha da estratégia deve partir da avaliação do ambiente”, e de como a empresa adapta sua estrutura para atingir esse ambiente num nível de eficácia adequado.

(27) DAVIDSON, William et ali. Retailment Management . New York, John Wiley & Sons, 1988. p. 135.

(28) RICHERS, Raimar. Estratégia, Estrutura e Ambiente. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 21 (4); 21-32, Out/Dez 1981.

A estratégia deve ser condizente com as variações ambientais, das quais a empresa depende, e sua implementação deve ocorrer com um mínimo de conflitos e custos.

Há, ainda, a contribuição de Kotler (29), no sentido de demonstrar a importância da utilização da estratégia com a finalidade de ajudar a preparar a empresa, no momento presente, para as suas atividades futuras. É necessário, inicialmente, determinar quais são os objetivos organizacionais a serem preenchidos, pois eles são “a expressão do caminho que a empresa pretende seguir”. Eles são os orientadores de uma estratégia eficaz, a qual “é o projeto final para se chegar lá; a estratégia é um plano de batalha derivado dos elementos de marketing, finanças e produção”.

A estratégia é um processo, uma série de atos destinados a atingir objetivos a médio e longo alcance, envolvendo a tomada de decisões voltadas a afetar a empresa em todos os seus aspectos. Manifesta-se através do pensamento estratégico que é o processo utilizado pelo tomador de decisões para visualizar como será a empresa no futuro (30).

A estratégia existe em todo empreendimento, ao longo do tempo. Pode receber outras denominações ou, até, não se manifestar. Porém, de qualquer forma, ela existe. É o que se aborda no próximo item.

2.2.1.1. Estratégia Tácita ou Explícita

Principalmente em empresas tradicionais, tipicamente familiares, a existência do termo estratégia é muito tênue. À primeira vista, parece não existir. Entretanto, mais profundamente, a realidade é outra, pois ela se apresenta como a vontade do fundador ou de seus sucessores. Portanto, a estratégia existe na empresa. Tal afirmação é um pressuposto básico, sem o qual é impossível ir adiante.

(29) KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo, Editora Atlas, 1990, p. 87.

(30) ROBERT, Michel. Strategy - Pure & Simple. New York, McGraw-Hill, Inc., 1993. p. 27.

A estratégia pode ser visível, ou não. Em muitas circunstâncias é **tácita**, ou seja, conforme Webster's (31) "sugerida ou entendida sem ser expressa; implícita"; condição essencial, inerente, aceita sem reservas ou restrições, absoluta, inquestionável na existência, podendo ser em seu conteúdo.

Quanto mais a empresa se estrutura e se organiza de maneira efetiva para alcançar seus objetivos, a palavra estratégia vem à tona. E se torna **explícita**, claramente definida, distintamente expressa, sem reservas ou dúvidas e é facilmente observável e compreendida.

Em ambos os significados, a estratégia está presente. Num estudo exploratório de um caso real de uma pequena empresa familiar, é possível verificar com que grau de clareza a estratégia existe, e que forma toma nas interfaces de mudança de comando, mostrando a que se propôs a ser e a fazer num dado período de tempo. Como o enfoque está mais voltado para o aspecto mercadológico, o conceito de marketing é analisado.

2.2.1.2. Conceito de Marketing

Na dissertação de mestrado da autora (32), desenvolve-se, de forma minuciosa o conceito de marketing. São apresentadas algumas constatações de vários autores da área de marketing:

a) Kotler (33) conceitua marketing como um **elo de ligação entre empresa e mercado**; uma filosofia abrangente; atividade humana e uma orientação da administração.

(31) WEBSTER'S New World Dictionary..., p. 705 e 494.

(32) PALMEIRA, Mirian. O Programa NOSSO e as Microempresas do Município de Curitiba: Um Estudo de Alternativas Estratégicas de Marketing. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1988 (Dissertação de Mestrado). p. 6-14.

(33) KOTLER, Philip. Marketing..., p.42.

Trata-se de um elemento básico da administração e “não pode ser considerado como uma função isolada”, pois o empreendimento deve ser visto sob o ponto de vista do cliente. Existem premissas subjacentes quando se determina o que é marketing e que devem ser levadas em consideração quando se pretende a sua aplicação:

- ✓ a empresa estabelece seus objetivos estratégicos levando em consideração necessidades e desejos de um ou vários grupos de clientes, que representam nichos de mercado de tamanho suficiente e passíveis de serem atingidos.
- ✓ a empresa reconhece que sua ação, no sentido de satisfazer essas necessidades e desejos de forma efetiva, somente é viável através de um ativo programa de pesquisa de marketing para conhecê-los.
- ✓ a organização tem conhecimento de que todos os procedimentos utilizados para influenciar clientes devem estar sob o controle de um marketing integrado.
- ✓ a organização tem como crença que, ao satisfazer necessidades e desejos dos clientes de forma adequada, consegue criar laços de lealdade, gerando atividades de recompra, com a repetição de negócios ao longo do tempo, aspecto esse extremamente crucial para a continuidade da empresa e para que atinja os seus objetivos organizacionais.

Kotler também expõe uma série de explicações para determinar o que é marketing:

- ✓ “Marketing: é o estudo dos processos e relações de troca”. (34).

(34) KOTLER, Philip. Marketing..., p.29-42.

- ✓ “Marketing tem sido descrito por uma ou outra pessoa como uma atividade de negócios; como um grupo de atividades de negócios; como um fenômeno de comércio; como um estado de espírito; como uma função coordenadora, integradora, na definição de políticas; como um senso de propósitos de negócios; como um processo econômico; como uma estrutura das instituições; como um processo de troca ou transferência da propriedade de produtos; como um processo de concentração, equalização e dispersão; como a criação de tempo, lugar e posse de coisas úteis; como um processo de ajustamento da demanda e da oferta, e muitas outras coisas”. (Marketing Staff of the Ohio State University, 1965).
- ✓ “Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.
- ✓ “O conceito de mercados traz o conceito de marketing de forma global. Marketing significa trabalhar com mercados, os quais, por sua vez, significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos”.
- ✓ “Conceitua-se marketing como uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de uma mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes”.

- ✓ “O conceito de marketing começa com os clientes atuais e em potencial e com suas necessidades; planeja um conjunto coordenado de produtos e programas para servir a essas necessidades; e realiza o lucro através da satisfação do cliente. Essencialmente, o conceito de marketing é uma orientação para o cliente tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização”.
- ✓ “O conceito societal de marketing é uma orientação da administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor e do público a longo prazo, como a solução para satisfazer aos objetivos e às responsabilidades da organização. A responsabilidade do marketing societal exige a inclusão de quatro considerações nas tomadas de decisões: desejos dos consumidores, interesses dos consumidores, exigências da empresa e bem-estar social” (36).
- ✓ “Entende-se por marketing estratégico o processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e execução de implementação e do controle” (37).

b) Richers (38) afirma que o Marketing reúne **atividades sistemáticas** de uma organização humana para facilitar a **realização de trocas** com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos. Serve para detectar oportunidades de mercado, conhecidas pela expressão “nichos mercadológicos”, e preenchê-los de forma eficaz.

c) Grönroos (39) tem concepções que se compartilham com os demais autores da área:

(36) KOTLER, Philip. Marketing..., p. 43 e 46.

(37) KOTLER, Philip. Marketing..., p. 75.

(38) RICHERS, Raimar. O que é Marketing. São Paulo, Editora Brasiliense S.A., 1994. p.18.

(39) GRÖNROOS, Christian. Service Management and Marketing - Managing the Moments of Truth in Service Competition. U.S.A. Massachusetts, Lexington Books, 1990. p. 129-134.

- ✓ “Marketing é uma filosofia, uma forma de pensar que orienta a forma de pensar na organização, tanto no processo de decisão, como na execução dos planos resultantes desse processo;
 - ✓ É uma forma de organizar várias funções e atividades da empresa;
 - ✓ É um conjunto de idéias que deve integrar a organização como um todo e que devem ser observadas pelo topo da administração; e
 - ✓ É um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades, sob as quais consumidores e outros públicos da organização estão expostos”.
 - ✓ Marketing na prática = administração de marketing
 - ✓ “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas e satisfazer objetivos individuais e organizacionais”.
- d) Figueiredo (40) vê o Marketing como uma **filosofia de administração** que “requer um esforço de todos os setores da empresa, orientado para o cliente, esforço esse integrado e dirigido para proporcionar satisfação do consumidor”, que gerará as vendas, os lucros e a expansão da empresa.

(40) FIGUEIREDO, Orlando. Administração de Marketing na Pequena e Média Empresa. In: RATTNER, Henrique. Pequena e Média Empresa no Brasil - 1969/1976. São Paulo, Edições Símbolo, 1979.

e) Cobra (41) demonstra que o escopo de marketing é amplo e engloba diversas áreas: “comportamento do consumidor, preço, compras, administração de vendas, gerência de produtos, comunicação mercadológica, marketing comparativo, marketing social, a eficácia da produtividade do sistema de marketing, o papel do marketing no desenvolvimento econômico, embalagem, vias de distribuição, pesquisa mercadológica, aspectos sociais do marketing, varejo, atacado, responsabilidade social do marketing, marketing de *commodity*, distribuição física”, entre outros.

Apresenta, também, uma sinopse da evolução das definições de marketing, mostrando como se adapta às mudanças ao longo do tempo, conforme figura 07:

Figura 07 - Sinopse da Evolução das Definições de Marketing

Autor	Definição de Marketing
American Marketing Association - 1960	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”.
Ohio State University - 1965	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços”.
Kotler e Sidney Levy - 1969	“O conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas”.
William Lazer - 1969	“O marketing deveria reconhecer as dimensões societais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações de mercado”.
David Luck - 1969	“O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado”.
Kotler e Gerald Zaltman - 1969	“A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing”.
Robert Bartls - 1974	“Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome”.

(41) COBRA, Marcos. Marketing Básico. São Paulo, Atlas, 1991. p. 26 - 30.

**Figura 07 - Sinopse da Evolução das Definições de Marketing
(continuação)**

Autor	Definição de Marketing
Roberto Haas - 1974	"É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda".
Roberto Haas - 1978	Marketing Industrial - "É o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do consumidor industrial e das exigências e especificações do produto e serviço e continuar através de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda a convencer mais e mais clientes a usarem e a continuarem usando esses produtos e serviços".
Philip Kotler - 1980	"É uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas".
Keegan - 1984	"É um processo de direcionar os recursos e objetivos de uma organização em oportunidades e necessidades ambientais".
Bowersox - 1986	"Filosofia orientada para o mercado, identificando as necessidades dos consumidores e utilizando recursos para preenchê-las".
Grönroos - 1990	"Marketing é o elemento que envolve os relacionamentos da empresa com o consumidor, onde os objetivos de ambas as partes ocorrem através de vários tipos de troca. Relacionamentos com o consumidor é o conceito-chave para o marketing. As trocas ocorrem com a finalidade de estabelecer e manter esses relacionamentos, a longo prazo".

Fonte: Adaptado de COBRA, Marcos. Marketing Básico. São Paulo, Atlas, 1991. p. 30

d) Keegan (42) considera Marketing um processo de direcionar os recursos e objetivos de uma organização em oportunidades e necessidades ambientais. Mostra a evolução do conceito de Marketing, a partir da década de 50. Inicialmente, tinha em foco o produto "fazer o melhor produto". A definição do que é "melhor" envolve padrões internos, que variam conforme a pessoa ou empresa. O objetivo desse esforço é o **lucro**, e os meios de atingi-lo, através da venda ou de formas de persuasão para convencer o consumidor potencial a trocar seu dinheiro pelo produto da empresa.

(42) KEEGAN, Warren. Multinational Marketing Management. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1974. p. 2-4.

A fase seguinte, que se inicia perto dos anos 60, mostra uma nova concepção de Marketing, mudando o seu foco do produto para o **consumidor**. O lucro permanece ainda como o objetivo da organização, entretanto, os meios utilizados para atingi-lo inclui um composto mercadológico mais complexo: o preço, o produto, a comunicação e o ponto de venda.

Próximo de 1980, percebe-se que a alteração do conceito de Marketing não é suficiente e os novos tempos exigem uma dimensão estratégica. "A concepção estratégica do Marketing é a maior evolução na história do pensamento mercadológico", conforme Keegan. O foco do Marketing volta-se para o **ambiente externo** da organização. É reconhecido que saber tudo sobre produto e consumidor não é o suficiente para a empresa ser bem sucedida.

É necessário que a empresa entenda seus consumidores dentro do contexto onde se encontram inseridos, incluindo o ambiente e as tendências sócio-econômicas, a política governamental e as leis. É evidente que o aspecto da lucratividade não é desprezado no conceito estratégico de marketing. Porém, o lucro faz parte dos meios utilizados para criar benefícios aos consumidores e empregados, acionistas, sociedade e governo, ou seja, todos os públicos que tenham interesses nas atividades da empresa. O lucro, nesta estrutura conceitual, não é mais um fim em si mesmo.

A seguir, é possível observar uma tabela com apresentação resumida das três formas de conceito de marketing.

Figura 08 - Evolução do Conceito de Marketing

CONCEITO	FOCO	MEIO	FIM
ANTIGO	Produto/Serviço	Venda	Lucro através de Vendas
NOVO	Consumidores	Marketing Integrado	Lucro através do Consumidor
ESTRATÉGICO	Ambiente	Administração Estratégica	Benefícios para Empregados, Consumidores e Acionistas

Fonte: KEEGAN, J. W. Multinational Marketing Planning. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1984. p. 4.

A partir desta análise, pode-se estabelecer Marketing como sendo uma filosofia ou conceito, um processo administrativo e um conjunto de atividades. Observando a evolução do conceito de Marketing, apresentada por Keegan, percebe-se que Bowersox (43) se mantém na segunda concepção, pois considera o Marketing como uma filosofia orientada para o mercado, identificando as necessidades dos consumidores e utilizando recursos para preenchê-los.

Em resumo, aliando os conceitos de ESTRATÉGIA e MARKETING, para efeito de esquema conceitual, pode-se afirmar que:

Estratégia de Marketing é um processo de atividades mercadológicas, com vistas a criar benefícios aos empregados, consumidores, acionistas da empresa, e demais entidades nela interessadas (sociedade e governo) através da utilização de recursos disponíveis, considerando mudanças de comportamento e impactos ambientais, a longo prazo.

A combinação desse dois conceitos, estratégia e marketing, abrem um campo de conhecimentos muito importantes para a tomada de decisões, que venham a afetar o relacionamento da empresa com seus mercados. Portanto, é conveniente demonstrar os conceitos e os tipos de estratégia de marketing.

2.2.1.3 Conceitos e Tipos de Estratégia de Marketing

Vários autores da área mercadológica desenvolvem conceitos sobre estratégia de marketing. Entre eles, Cobra (44) demonstra que é a escolha dos caminhos mais adequados para atingir os objetivos da empresa em relação ao seu mercado.

(43) BOWERSOX, Donald J. Et alli. Logistical Management. New York, Macmillan Publishing Company, 1986. p. 70.

(44) COBRA, Marcos. Marketing Básico. São Paulo, Atlas, 1991. p. 231.

A estratégia, como verificado anteriormente, é a melhor forma de se fazer uso de recursos para atingir objetivos pré-determinados e estratégia de marketing consiste num grupo de “políticas, procedimentos e programas relativos as características do produto, preço, serviço e comunicação com os clientes e outros públicos” (45).

As linhas gerais de atuação de uma empresa em seu mercado compõem a sua estratégica mercadológica que envolvem alguns conceitos para determinar a forma mais eficaz de escolher e atuar neste mercado. É possível de se utilizar a contribuição de Kotler (46) para determinar estes **conceitos estratégicos**:

- a) segmentação de mercado - é o estabelecimento de nichos mercadológicos distintos, que reúnem grupos de consumidores com desejos, necessidades semelhantes, estilos de compra e respostas a variações na oferta.
- b) posicionamento de marketing - serve para a empresa determinar um padrão específico de concentração de mercado para atingir a liderança dentro dos segmentos de mercado pré-estabelecidos na segmentação, seguindo posições viáveis e o princípio de mercado alvo.
- c) penetração nos mercados - determina quais as formas mais adequadas de ingressar num segmento-alvo de mercado (aquisição de empresas, desenvolvimento interno ou através de *joint-ventures*).
- d) estratégia de época - define o *timing* adequado (época oportuna) para a empresa colocar todos os componentes mercadológicos em ação dentro do segmento de mercado de terminado.
- e) composto de marketing - estabelece o conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas dos consumidores.

(45) COBRA, Marcos. Marketing..., p. 300.

(46) KOTLER, Philip. Marketing..., p. 88-92.

Através da combinação dessas variáveis mercadológicas, obtém-se o melhor meio de atender ao segmento escolhido. Kotler (47) apresenta o modelo de McCarthy, englobando quatro grandes grupos de variáveis a serem consideradas na elaboração da estratégia de marketing de uma empresa. Uma das finalidades do modelo é permitir um diagnóstico da situação existente num dado empreendimento, como também, permitir correções sobre variáveis não adequadas ao objetivo mercadológico da organização. Visualiza-se, esquematicamente, os principais elementos do modelo na figura 09, a seguir:

Figura 09 - Mix Mercadológico - Modelo dos “4Ps” de McCarthy

Produto	Ponto de Venda	Promoção	Preço
Qualidade	Canais de Distribuição	Propaganda	Níveis de preços
Características e opções	Cobertura da distribuição	Venda pessoal	Descontos e reduções
Estilo	Pontos de vendas	Promoção de vendas	Formas de pagamento
Marca	Zonas de vendas	Publicidade	
Embalagem	Níveis e locais dos estoque		
Linha de Produtos	Transportadoras		
Garantias			
Nível de Assistência			
Técnica			
Outros serviços			

Fonte: KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo, Atlas, 1990. p. 88-92.

Segundo Grönroos (48), o modelo dos “4Ps” é uma simplificação excessiva das variáveis mercadológicas. Teve grande utilidade nas décadas de 50 e 60. Mesmo com a complexidade dos mercados, cada vez mais globalizados, porém com uma gama variada de nichos mercadológicos, muitas empresas se apegam, ainda, ao uso desse modelo, que se transformou num paradigma inquestionável, que é insuficiente para administrar esta complexidade, em plena década de 90.

(47) KOTLER, Philip. Marketing..., p. 90.
(48) GRÖNROOS, Christian. Service Management and Marketing..., p. 136.

Entretanto, sob a ótica de uma análise mais profunda das observações de Grönroos, pode-se afirmar que o problema não reside no modelo dos 4Ps e sim no profissional que restringe a sua perspectiva a algumas de suas características. O *mix* mercadológico, apresentado por McCarthy, deve ser utilizado como um orientador ao raciocínio de marketing sem, contudo, limitar a visão holística do mercado e de suas interrelações com a empresa. Evidentemente, utiliza-se de uma estratégia mercadológica para atingir a melhor combinação dos elementos do composto. A **estratégia do composto de marketing** desenvolve-se sob a orientação dos objetivos pré-estabelecidos pela organização. E a análise cuidadosa de todas as possibilidades estratégicas é essencial para alcançar os resultados esperados. Com o apoio de um adequado sistema de informações em marketing, pode-se responder a alguns quesitos básicos introdutórios à formulação estratégica: determinar quem são os compradores-alvo, tipos de produtos e serviços que buscam, localização adequada para a realização de trocas com estes clientes, qual a frequência de compra, quais os canais de comunicação adequados e qual a quantidade de produtos e serviços a ser comprada e a que preço. Quando tais aspectos são devidamente determinados, é possível desenvolver o composto mercadológico da empresa, de acordo com as estratégias básicas de marketing. O composto de marketing trata-se de uma combinação de subcompostos, cujos elementos incluem o composto de produto ou serviço, o composto de distribuição, o composto promocional e composto de preço, os quais devem ser adequadamente combinados para que a organização obtenha sucesso.

Dentro de cada subcomposto de marketing, conforme Cobra (49), existe uma série de variáveis, em termos de políticas e procedimentos, a serem consideradas, que podem ser combinadas de várias maneiras para se formular estratégias de marketing. E o objetivo é obter a máxima lucratividade, dentro de cada mercado-alvo, que as limitações impostas pelos recursos disponíveis venham a permitir.

(49) COBRA, Marcos. Marketing ..., p.273-274.

A seguir, há algumas variáveis de cada subcomposto:

a) produtos ou serviços

- ✓ linha de produtos ou serviços a ser oferecida - qualidades, desenhos, características técnicas e benefícios;
- ✓ política de marcas - marcas registradas, marcas individuais, famílias de marcas e marcas privativas;
- ✓ embalagem;
- ✓ serviços a clientes - serviço de pré-vendas, de vendas, pós-vendas e garantias, entre outros.

b) preço

- ✓ nível de preços a ser adotado;
- ✓ preços específicos para cada produto ou serviço ou linha de produto;
- ✓ margens a serem adotadas.

c) comunicação

- ✓ quantia a ser investida;
- ✓ abordagem criativa;
- ✓ mídia a ser utilizada;
- ✓ *displays* a serem utilizados.

d) força de vendas

- ✓ abordagem de vendas;
- ✓ administração de pessoal de vendas;
- ✓ critérios para a formação da área comercial da empresa.

e) canais de distribuição e logística

- ✓ canais a serem utilizados e a importância relativa de cada um;
- ✓ grau de seletividade entre varejistas e atacadistas;
- ✓ esforços para se obter apoio do revendedor;
- ✓ armazenagem;
- ✓ transporte;
- ✓ estoques.

Outro aspecto ligado aos conceitos de estratégia de marketing relaciona-se com as **dimensões da estratégia competitiva**. Segundo Porter (50), as estratégias das empresas, que atuam no mesmo ramo, podem ser diferenciadas. As dimensões estratégicas captam as diferenças entre as possíveis opções estratégicas, que uma empresa possa vir a ter:

Especialização - indica o grau em que a organização concentra seus esforços relacionados à amplitude de linha, aos segmentos de clientes-alvo e aos mercados geográficos atendidos;

Identificação de Marcas - determina o grau de identificação da marca da empresa, evitando a competição baseada basicamente em preços ou em outras variáveis. O subcomposto de promoção, a força de vendas, entre outros fatores, podem reforçar a imagem de marca, permitindo sua identificação pelos consumidores, uma vez que se cria *share of mind* junto a estes clientes;

Política de Canal - procura estabelecer o grau em que vai desenvolver a imagem de marca, diretamente como consumidor final, ou, ainda, através do apoio dos canais de distribuição previamente escolhidos;

Seleção do Canal - estabelece qual a melhor combinação na escolha dos canais de distribuição, podendo-se ser definidos que os de canais pertencentes à empresa possam ser os mais adequados, ou os pontos-de-venda que são especializados em um dado produto ou até, canais que distribuem amplas linhas de produtos;

(50) PORTER, Michael. Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1991. p. 131-132.

Qualidade do Produto - determina a adequação do produto ou serviço ao seu uso, estabelece o nível de qualidade do produto, em termos de matérias-primas, especificações, observância das tolerâncias, características, ou o fluxo correto de operações na prestação de um serviço, formas de atendimento, relações cliente-fornecedor interno, canais de comunicação interna e, se necessário, um programa de implantação de endomarketing;

Lideranças Tecnológicas - indica os níveis de excelência tecnológica que a empresa pretende manter ao fabricar um produto ou prestar um serviço da mais alta qualidade de mercado. Nem sempre é interessante ter uma liderança tecnológica, talvez o melhor seja ter, no mercado, um comportamento imitativo, em relação aos seus concorrentes, para evitar altos custos de pesquisa e desenvolvimento. Evidentemente, as características do consumidor determinam a estratégia mais adequada. É possível que haja qualidade e não, necessariamente, liderança tecnológica;

Integração Vertical - determina, conforme as características do setor, se o mais adequado é se utilizar os mais variados graus de verticalização, ou se o mais propício seria estabelecer parcerias, ou se utilizar de fornecedores na forma tradicional de relação nos negócios das empresas;

Posição de custo - estabelece qual a perspectiva de custo que a empresa pretende atuar, determinando a posição de custo ideal, na fabricação e na distribuição, via investimento em instalações ou equipamentos para minimizar o custo, ou, ainda, quais padrões de custo se utiliza na prestação dos serviços da empresa;

Atendimento - envolve uma variada gama de serviços auxiliares com a sua linha de produto (assistência técnica, uma rede própria de atendimento, crédito, entre outros) e, em relação à prestação de serviços, refere-se a todas as atividades que propiciam uma perspectiva ampliada de atendimento ao cliente (linha direta, pré-venda, pós-venda, para citar alguns);

Política de Preço - condiciona os limites de preços da empresa em sua atuação no mercado, conforme as características dos clientes a serem atendidos, a sua sensibilidade a alterações de preço, a forma de pagamento, os preços da concorrência, as exigências de padrões de qualidade pelos clientes, a posição de custos, entre outros. O preço é uma variável estratégica distinta que deve ser considerada à parte;

Alavancagem - especifica o grau de alavancagem financeira operacional de que a empresa necessita, qual ela dispõe e o montante necessário de ser prospectado junto a parceiros financeiros.

Para empresas maiores e multinacionais, deve-se ser levado em consideração o **relacionamento** que têm com a sua **matriz**, qual a sua posição estratégica dentro do grupo (a empresa pode ser uma unidade numa *holding*, de negócios diversificados, um elo na verticalização dos outros negócios, uma subsidiária, entre outras condições). A influência da empresa controladora vai condicionar os objetivos estratégicos, os seus recursos disponíveis e operações que venha a ter com as demais organizações do grupo, o que resultante em custos diferenciados. As **condições ambientais e políticas** que agem sobre a empresa, influenciam seus níveis de lucratividade e viabilidade do negócio.

Porter (51) também apresenta três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas por uma organização para superar as outras empresas concorrentes, dentro do mesmo ramo de atividades, levando em consideração alguns requisitos e riscos de cada uma. São métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas:

Liderança no Custo Total - envolve reduções de custo pela experiência, controle rígido de custos e despesas gerais, gerando custos baixos em relação aos concorrentes, sem, contudo, menosprezar a qualidade de produtos e serviços.

(51) PORTER, Michael. Estratégia Competitiva ..., p. 49-55.

Obter níveis mais baixos de custos, permite à empresa conseguir retornos acima da média do seu setor, mesmo existindo intensas forças competitivas, propiciando-lhe capacidade financeira mesmo quando os demais competidores já esgotaram as suas reservas. Para se obter liderança no custo total, é necessária uma parcela significativa de mercado e, também, ter acesso às matérias-primas, desenvolver projetos inovadores para novos produtos ou serviços, investir em equipamentos atualizados, estabelecer uma estratégia agressiva de preços, e tolerar prejuízos iniciais para consolidar parcela de mercado;

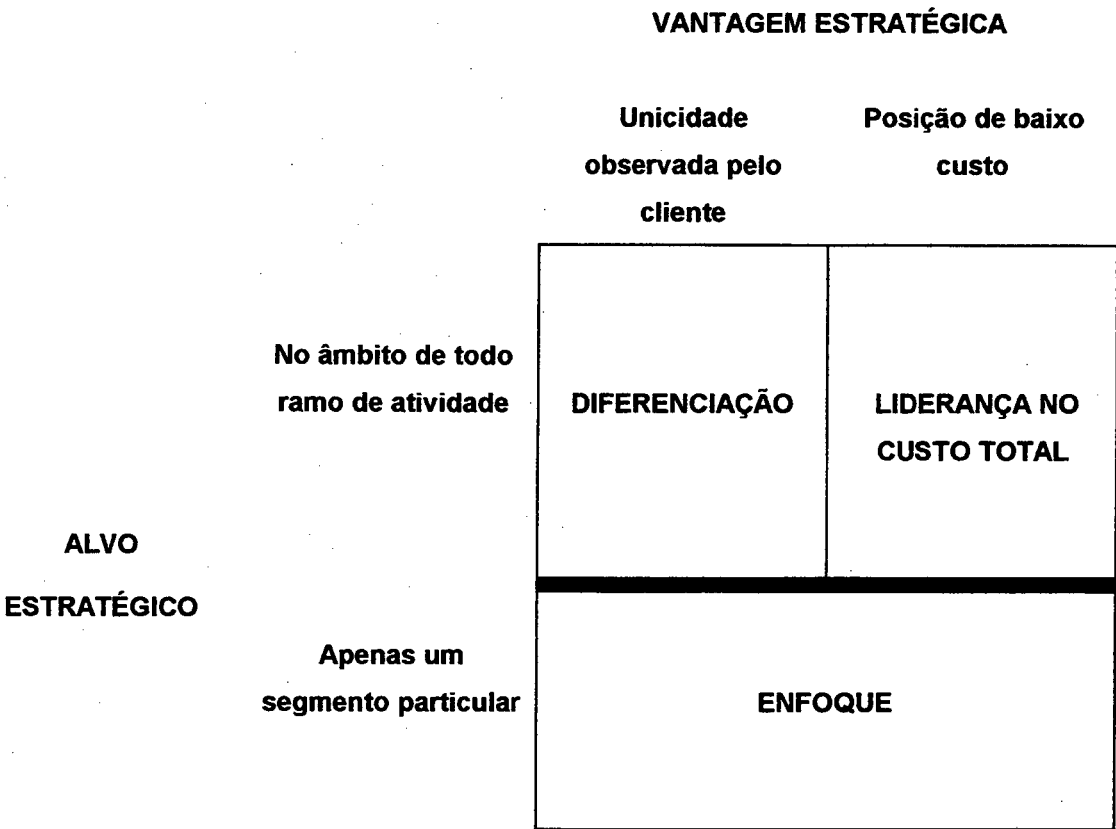
Diferenciação - refere-se a diferenciar o produto ou serviço, sempre criando vantagens diferenciais competitivas em relação à concorrência. Alguns métodos podem ser utilizados para criar diferenciação: trabalho para reforçar a imagem de marca, tecnologia avançada, características peculiares, rede de fornecedores e serviços sob encomenda, entre outros. A diferenciação gera um isolamento de empresa contra os demais concorrentes através da lealdade dos consumidores em relação à marca, principalmente se não forem tão sensíveis a alterações de preço;

Enfoque - esta estratégia serve para concentrar a atenção da empresa em determinado grupo comprador, em um segmento da linha de produtos ou serviços, ou ainda, num mercado geográfico. A estratégia de enfoque visa atender um segmento determinado, procurando atingir a diferenciação ao satisfazer melhor as necessidades desse segmento-alvo ou ter os custos mais baixos em relação a esse nicho, comparativamente à sua concorrência, ou ambos, o que proporciona defesas contra cada força competitiva, do modelo de Porter (52), item 2.2.2.2 da Revisão Bibliográfica, na página 79 da presente tese. Considerando o mercado como um todo, a empresa pode não atingir as características de diferenciação ou baixo custo, porém se preenchê-los no segmento escolhido, ela pode obter retornos acima da média do seu ramo de atividades.

(52) PORTER, Michael. Estratégia Competitiva..., p. 23.

As três estratégias genéricas podem ser visualizadas na figura 10:

Figura 10 - Três Estratégias Genéricas



Fonte: PORTER, Michael. Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1991. p. 53.

Para uma pequena empresa familiar, que não possui estrutura para atingir um mercado, de forma global, é possível, utilizando a estratégia de enfoque, atingir baixo custo e diferenciação num segmento específico. Caso contrário, é muito difícil ser competitiva, comparativamente às empresas concorrentes, que por serem maiores, têm mais possibilidade de obter ganhos no mercado como um todo.

Na utilização de uma das estratégias genéricas, deve-se considerar que diferentes recursos e habilidades são utilizados, além de condicionar a empresa a diferentes arranjos organizacionais, exigindo, portanto, uma constância no uso da estratégia escolhida. As implicações mais frequentes no

uso das estratégias genéricas podem ser observadas na figura 11, relacionados com recursos e habilidades requeridos e requisitos organizacionais comuns:

Figura 11 - Implicações das Estratégias Genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	✓ Investimento de capital sustentado 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 ✓ Relatórios de controle freqüentes e detalhados ✓ Organização e responsabilidades estruturadas ✓ Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	✓ Grande habilidade de marketing ✓ Engenharia do produto ✓ Tino criativo ✓ Grande capacidade em pesquisa básica ✓ Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia ✓ Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios ✓ Forte cooperação dos canais	✓ Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento de produto e marketing ✓ Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas ✓ Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	✓ Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	✓ Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: PORTER, Michael. Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1991. p. 54-55.

Uma pequena empresa familiar deve levar estes requisitos em consideração na formulação de sua estratégia competitiva, para que possa obter retornos compatíveis com os recursos utilizados.

Como sugestão de opções estratégicas, Cobra (53) apresenta tipos de estratégias mercadológicas a serem utilizadas em conformidade com a Matriz de Portfólio de Produtos (item 2.2.2.3, página 82 da presente tese). Cada quadrante da matriz de estratégias de mercado, na figura 12, resulta num tipo, que recomenda diferentes usos do produtos ou serviços da empresa. São elas:

- a) **Penetração de Mercado** - usa os produtos atuais para incrementar a participação nos mercados existentes;
- b) **Diferenciação de Produtos** - significa introduzir novos produtos no mercado atual;
- c) **Desenvolvimento de Mercado** - objetiva abrir novos mercados com os produtos atuais;
- d) **Diversificação** - visa abrir novos mercados com novos produtos.

Conforme as características de uma pequena empresa familiar, convém a escolha de um tipo específico de estratégia. É comum que, simultaneamente, uma organização familiar atue em várias frentes, dispersando esforços, aumentando custos e não tendo um efetivo retorno sobre os recursos utilizados. Esta matriz auxilia a empresa a organizar as suas atividades na atuação junto aos mercados escolhidos, fazendo o melhor uso de suas vantagens diferenciais competitivas.

(53) COBRA, Marcos. Marketing..., p. 243-257.

Figura 12 - Matriz de Estratégias de Mercado

Mercados	Produtos	
	ATUAIS	FUTUROS
ATUAL	Penetração de Mercado	Diferenciação de Produto
NOVOS MERCADOS	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill, 1977, citado por COBRA, Marcos. Marketing Básico. São Paulo, Atlas, 1983. p. 243.

Ainda dentro do conceito da matriz de Portfólio de Produtos, Cobra (54) aborda as características ideais na distribuição do *mix* de produtos ou serviços de uma empresa. Evidentemente, uma série de fatores e situações influem no composto, afetando a sua estrutura. Porém, para efeito didático, a composição ideal tem sua utilidade, permitindo que se visualize o *grid* de estratégias de distribuição de produtos e serviços teoricamente apropriada:

(54) COBRA, Marcos. Marketing..., p. 243-257.

Figura 13 - *Grid de Estratégias de Distribuição Ideal de Produto*

POTENCIAL DE CRESCIMENTO DE MERCADO	ALTO	A empresa deveria manter os programas de suportes de marketing e realizar um esforço competitivo. IDEAL = ter aqui 50% ou mais dos produtos oferecidos	A empresa deveria incrementar promoção e distribuição para capitalizar as oportunidades de crescimento. IDEAL = 20% dos produtos oferecidos ou menos
	BAIXO	A empresa deveria maximizar os preços de vendas para obter os melhores lucros. IDEAL = ter 20% ou menos dos produtos oferecidos.	A empresa deveria eliminar alguns itens para trabalhar com produtos de melhor potencial. IDEAL = 10% de produtos oferecidos ou menos
		ALTO	BAIXO
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO			

Fonte: McREADY, Gerald B. Marketing tactics master guide for small business, citado por COBRA, Marcos. Marketing Básico. São Paulo, Atlas, 1991. p. 257.

Abell e Hammond (55) apresentam várias contribuições para melhorar o comportamento estratégico da empresas, além de determinar quatro tipos básicos de estratégias, que podem ser utilizadas conforme as circunstâncias enfrentadas por estas organizações e seus objetivos de longo prazo. Algumas observações importantes referem-se à redução do custo total através da curva de escala ou experiência, comparativamente à concorrência:

- ✓ em determinados ramos de atividade, é possível se obter reduções significativas do custo total, através de ganhos de escala, gerando-se um maior nível de experiência em relação aos competidores. A empresa deve ser mais rápida que eles. Isto exige da empresa uma parcela significativa de mercado.

(55) ABELL, Derek F. e HAMMOND, John S. Strategic Market Planning - Problems and Analytical Approaches. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1979. p. 116-118 e 182-184.

- ✓ "o produto dominante pode influenciar grandemente a lucratividade do setor. A taxa de declínio dos custos dos competidores deve se manter equivalente com a do líder de mercado se quiserem manter sua lucratividade. Se os seus custos diminuem mais lentamente, seja porque estão perseguindo reduções de custo menos agressivamente ou estão crescendo mais lentamente que o líder, então seus lucros eventualmente vão desaparecer, eliminando-os do mercado" (56);
- ✓ a taxa de crescimento de mercado influencia na determinação do melhor curso de ação para um dado produto ou serviço. Em mercados com altas taxas de crescimento, novos clientes representam significativas parcelas das vendas da empresa, sem afetar, necessariamente, o nível de negócio da concorrência. É mais fácil, mais rápido, menos retaliador e com custos menores, obter acréscimos no faturamento. Entretanto, quando o mercado apresenta taxas pequenas de crescimento, os clientes começam a ser disputados pelas empresas do setor, e diversas técnicas de retaliação ocorrem entre elas. Aquelas que apresentam menores recursos e não são líderes de mercado podem considerar mais sensato abandonar este mercado ou focalizar num segmento específico, que possa dominar.

Os quatro tipos básicos podem ser utilizados, conforme o tipo de bem ou serviço, pois fatores, como o mercado atual e a posição de custos, o estágio do ciclo de vida do produto (taxa de crescimento de mercado), os recursos da empresa para combater a concorrência, o horizonte de tempo, outros produtos ou serviços e possíveis ações e reações dos concorrentes, determinam qual o tipo de estratégia mais adequado:

(56) ABELL, Derek F. e HAMMOND, John S. Strategic Market Planning..., p. 117.

a) **Construir Participação de Mercado** - freqüentemente, trata-se de uma estratégia **ofensiva**, pois é uma forma utilizada pelas empresas, com participação de mercado significativa, para incrementar a sua lucratividade. Pode ser, também, **defensiva**, pois em muitos ramos de atividades uma dada fatia de mercado é necessária para viabilizar empresas, nesse mercado, a longo prazo, sem a qual é recomendável se retirar. As características de mercado, principalmente a sua taxa de crescimento, condicionam a melhor forma de construir participação. Em mercados com crescimento lento, estático ou em declínio é difícil e anti-econômico tentar obter participação, a não ser que os líderes não estejam atentos ao comportamento de sua concorrência. Por outro lado, quando a empresa tem uma vantagem diferencial competitiva sobre seu produto ou serviço e quando há recursos disponíveis, a liderança de mercado é o objetivo estratégico adequado para produtos e serviços em mercados com altas taxas de crescimento. Conforme mencionado, obter fatia de mercado é menos oneroso na fase de crescimento no ciclo de vida do produto, porque os ganhos de participação não se originam da redução das vendas dos concorrentes e sim dos incrementos de venda de novos usuários do produto ou serviço. Esses aumentos de participação sacrificam lucros de curto prazo para obtenção de lucros a longo prazo. Portanto, é difícil implementar estratégia de obtenção de participação em empresas que se interessam por ganhos de curto prazo. Ao mesmo tempo, é fácil conseguir aumento de participação em mercados onde os concorrentes não estejam dispostos a sacrificar lucros de curto prazo para manter sua fatia. Algumas formas de se implementar a estratégia de construir participação de mercado podem ser utilizadas: através de redução de preço; da ampliação de entrega, aumento de qualidade e do suporte técnico; concentrar-se num nicho de mercado, através de uma estratégia genérica de enfoque, onde a liderança possa ser obtida, através de baixos custos e diferenciação.

- b) **Manter Participação de Mercado** - esta estratégia é adequada para negócios que se encontram na fase de maturidade do ciclo de vida do produto ou serviço, tendo uma fatia de mercado predominante em relação aos concorrentes; trata-se da preservação de um *status quo* desejável. Produtos e serviços fortemente estabelecidos apresentam custos mais baixos e já conseguiu estabelecer um *share of mind* junto aos seus clientes, gerando, assim, uma lucratividade mais alta que seus rivais com fatias de mercado menores. Manter participação de mercado é mais apropriado para estes produtos e serviços, porque tentar incrementar a fatia num mercado de crescimento lento significaria um custo muito alto, pois esse aumento seria às custas das vendas do concorrente, que, possivelmente, reagiria contra isso;
- c) **Estratégia da “Colheita”** - quando a empresa se encontra em um mercado na fase de declínio do ciclo de vida de produtos e serviços com fatias pequenas, convém adotar esta estratégia de “colheita”, que é útil para reduzir fatia de mercado para gerar ganhos de curto prazo e fluxo de caixa, liberando capital investido. O caixa gerado pode ser utilizado para investir em produtos e serviços com melhores perspectivas de crescimento.
- d) **Estratégia de “Retirada”** - quando um produto ou serviço tem uma fatia mínima de mercado, que não permita ganhos de escala para a empresa, nem baixos custos ou ganhos de diferenciação, comparativamente com a concorrência, é mais adequado que a empresa se retire desse mercado.

Numa análise de possibilidades estratégicas para uma pequena empresa familiar, convém observar sob quais condições está atuando nos seus segmentos. Dificilmente tem estrutura para ser líder de mercado, o que exige escala, custos menores em relação à concorrência e diferenciação nos seus produtos e serviços. É mais provável que tenha uma fatia de mercado pequena e, portanto, passe por todas as dificuldades daí decorrentes. A melhor opção estratégica é determinada pela taxa de crescimento de mercado que uma pequena empresa esteja atuando, além das características de concentração

da concorrência nesse mercado, seja ela concentrada ou atomizada. Se a pequena empresa familiar tiver uma reduzida fatia de mercado, convém que siga alguns pontos estratégicos, para que consiga, pelo menos, manter a sua posição. A figura 14 demonstra o que é mais recomendável para uma empresa menor e para a líder, quando se pretende uma atuação adequada nos seus mercados (57).

Figura 14 - Hierarquia de estratégias para a empresa menor e para a empresa dominante

Empresa Menor	Empresa Dominante
1. Inovação	1. Inovação
2. Segmentação	2. Segmentação e fortificação
3. Melhor distribuição	3. Confrontação
4, Melhor promoção	4. Perseguição

Fonte: KOTLER, Philip, Marketing. São Paulo, Editora Atlas, 1990. p. 291.

Grönroos (58) é um dos autores que apresenta contribuições significativas para estabelecer estratégias mercadológicas, com finalidades de melhor orientar os caminhos das empresas que desejam melhorar o seu posicionamento nos mercados em que atuam. Evidentemente, estas opções estratégicas podem vir a ser úteis para pequenas empresas familiares.

(57) KOTLER, Philip, Marketing..., p. 291.
(58) GRÖNROOS, Christian. Service Management and..., p. 125 - 145.

Para apresentar o seu modelo de opções estratégicas, Grönroos procura conceituar idéias básicas, para melhor se entender a dinâmica do *continuum* das estratégias de marketing que apresentar. É importante conhecer as partes principais da função mercadológica da empresa, a relação de troca de “promessas” entre vendedor e comprador, o marketing interativo marketing de transação, o marketing de relacionamento e o ciclo de marketing.

Em primeiro lugar, a **função mercadológica** inclui quatro partes principais:

- ✓ **entender o mercado através de pesquisa de mercado e análise de segmentação** - com a obtenção de informações sobre nichos mercadológicos, a empresa tem condições de melhor determinar sobre quais bases pode estabelecer a sua estratégia de segmentação;
- ✓ **para escolher nichos de mercado a serem atendidos** - após a determinação das bases de segmentação, já é possível escolher quais segmentos podem ser atingidos pela empresa, de maneira que obtenha ganhos de escala e, portanto, custos menores e diferenciação, tornando-se mais competitiva;
- ✓ **através de programas de marketing, planejados, executados e controlados** - a definição dos segmentos a serem atendidos permite a elaboração e implementação da estratégia competitiva da empresa;
- ✓ **e, finalmente, preparar a organização para que os programas de marketing e as atividades sejam executados com sucesso pela equipe interna** - adaptar a sua estrutura, com a finalidade de melhor atender aos clientes potenciais escolhidos, levando em consideração as características do negócio;

Em segundo lugar, considerando-se que “marketing é o elemento que envolve os relacionamentos da empresa com o consumidor, onde os objetivos de ambas as partes ocorrem através de vários tipos de troca” (54), percebe-se que os relacionamentos com o consumidor é o conceito-chave para o marketing e as trocas ocorrem com a finalidade de estabelecer e manter esses relacionamentos, a longo prazo.

(59) GRÖNROOS, Christian. Service Management and..., p. 136.

Na realidade, o relacionamento entre empresa e cliente pode ser explicado pela **troca recíproca de promessas**, quando o “vendedor” manifesta uma série de promessas relacionadas, por exemplo, a entrega de bens, prestação de serviços ou sistemas de bens e serviços, soluções financeiras, administração de material, transferência de informações, contatos sociais e comprometimentos futuros. Por outro lado, o “comprador” expressa um outro conjunto de promessas relacionadas ao seu comprometimento no relacionamento. Portanto, as promessas devem ser mantidas por ambos os lados se for para preservar o relacionamento e, posteriormente, desenvolvido em função do mútuo benefício das partes envolvidas. Para estabelecer, manter e desenvolver (não necessariamente a longo prazo) relacionamentos com os clientes e outros públicos, a empresa se utiliza do marketing, permitindo que através dessa troca seja possível gerar lucro. As trocas mútuas e o preenchimento das promessas para com o cliente permite que o lucro seja atingido. Todos os recursos da empresa - pessoas, tecnologia e sistemas - devem ser utilizados para que a crença do cliente nesses recursos e na organização seja mantida e fortalecida.

Em terceiro lugar, Grönroos utiliza a expressão “**marketing interativo**” para se referir a algo a mais do que o composto mercadológico, como resultado de todas as interações entre “vendedor” e “comprador”, quando então a recompra é garantida. O relacionamento “comprador-vendedor” apresenta características próprias, dentro de cada estágio em que se desenvolve. Inicialmente, a empresa utiliza o marketing para gerar interesse do cliente sobre a empresa, sobre seus produtos e serviços. Na fase do processo de compra, procura-se transformar esses interesses gerais em compras efetivas; é o estágio da primeira compra. No processo de consumo, pretende-se reforçar o desejo de recompra, gerar compras adicionais e fortalecer o relacionamento com o cliente, demonstrando-se claramente que a empresa está cumprindo promessas feitas ao cliente no estágio do processo de compra. Quanto mais próximo estiver o processo de consumo, mais se utiliza as funções do marketing interativo, em contraposição com a fase inicial, onde as ferramentas do marketing tradicional se fazem presentes. Na figura 15, é possível observar

as características dos estágios do relacionamento “comprador-vendedor”, sob o aspecto do objetivo de marketing e das ferramentas mercadológicas utilizadas.

Figura 15 - Estágios do Relacionamento “Comprador-Vendedor”

Estágios	Objetivo de Marketing	Função de Marketing
Fase Inicial	Criar interesse do cliente sobre a empresa, sobre seus produtos e serviços	Funções do Marketing Tradicional (propaganda, promoção de vendas, esforço de vendas, relações públicas)
Processo de Compra	Transformar interesses gerais em compras efetivas (primeira compra, fazendo promessas)	Funções do Marketing Tradicional e também do Marketing Interativo se o cliente iniciar um relacionamento com a empresa antes da compra
Processo de Consumo	Criar a recompra, compras “casadas” e fortalecer o relacionamento com o cliente (cumprindo promessas)	Uso de funções do Marketing Interativo

Fonte: GRÖNROOS, Christian. Service Management and Marketing - Managing the Moments of Truth in Service Competition. U.S.A. Massachusetts, Lexington Books, 1990. p. 143.

Conforme o tipo de empresa e o ramo de atividades em que se encontra, predomina um determinado tipo de estratégia de marketing que traga os melhores resultados para os relacionamentos com seus clientes. Na figura 16, visualiza-se o *continuum* entre o marketing de transação (*transaction marketing*) e o marketing de relacionamento (*relationship marketing*), as funções mercadológicas dominantes, a dimensão da qualidade mais importante para a vantagem competitiva, a sensibilidade do cliente em relação a alterações de preço, a *interface* entre marketing e outras funções dentro da empresa, e em quais setores de atividade cada estratégia seria mais adequada.

Em quarto lugar, entende-se como **marketing de transação** a estratégia em que a empresa se concentra em realizar uma transação por vez com um dado cliente, sem deliberadamente desenvolver qualquer relacionamento duradouro com este cliente. E por **marketing de relacionamento**, quando a empresa se utiliza de uma estratégia de marketing que objetiva manter e ampliar os relacionamentos com os clientes atuais. Mesmo que obter novos clientes seja importante, o interesse estratégico principal é comercializar com os clientes atuais. Num marketing de relacionamento, o marketing interativo é essencial.

Figura 16 - *Continuum da Estratégia de Marketing*

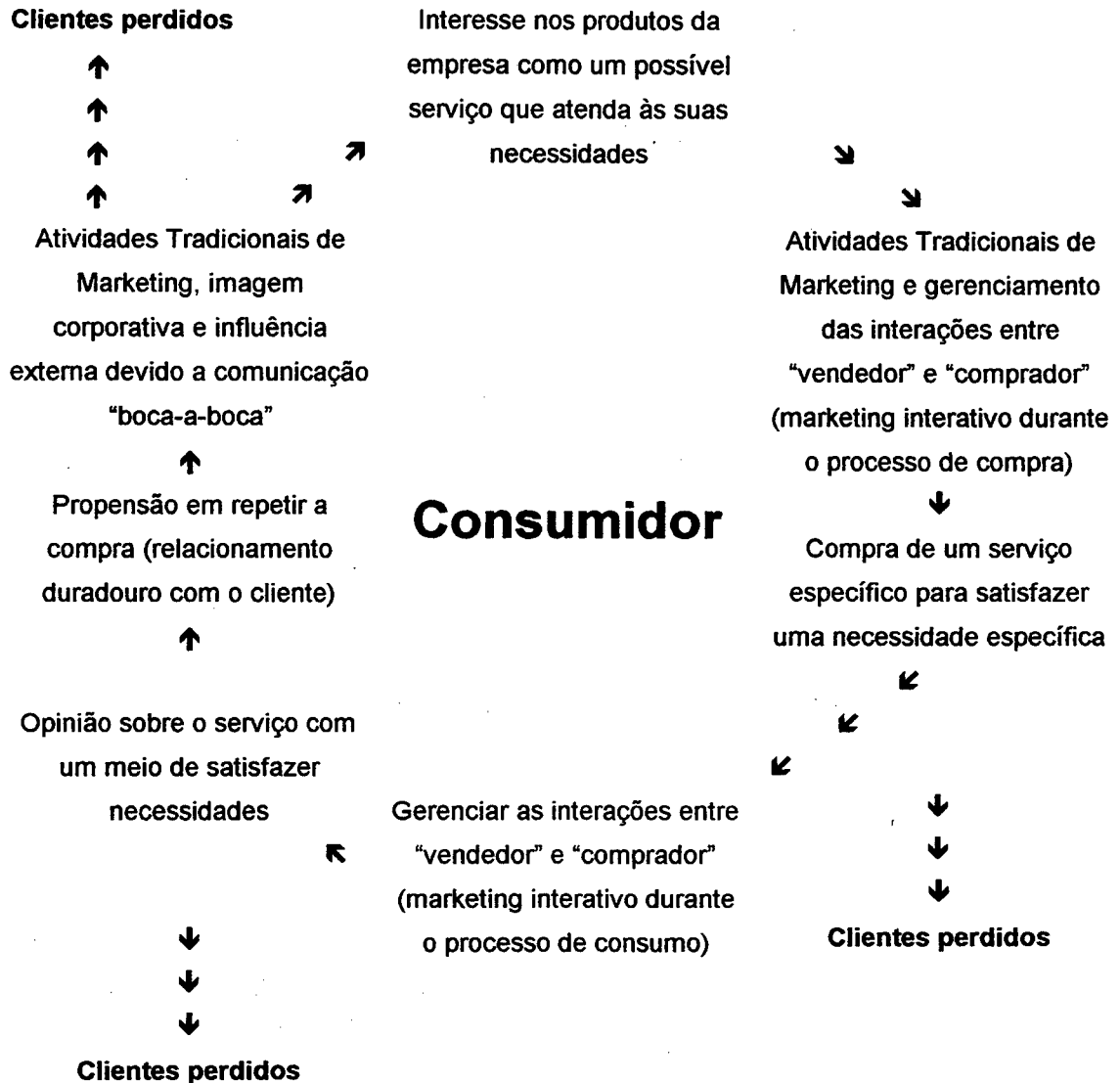
Continuum da Estratégia de Marketing	Marketing de Transação [————— ————— ————— —————]				Marketing de Relacionamento
Função de Marketing Dominante	<i>Mix</i> mercadológico tradicional predomina				Marketing Interativo predomina, porém com suporte do <i>mix</i> mercadológico tradicional
Dimensão da Qualidade mais importante para a Vantagem Competitiva	Qualidade ligada ao produto final				Ênfase na qualidade do processo de produção dos bens ou de prestação dos serviços
Sensibilidade a Preço	Consumidores muitos sensíveis a alterações de preço				Consumidores menos sensíveis a mudanças de preço
Interface entre Marketing e outras funções (ex. operações e pessoal)	Limitada ou inexistente; <i>interface</i> sem significativa importância estratégica				Substantial; <i>interface</i> com grande importância estratégica
Situações de Marketing típicas	Marketing de bens de consumo [—————	Marketing de bens duráveis —————	Marketing de bens industriais —————	Marketing de serviços —————]	

Fonte: GRÖNROOS, Christian. Service Management and Marketing - Managing the Moments of Truth in Service Competition. U.S.A. Massachusetts, Lexington Books, 1990. p. 146.

E, por último, o **ciclo de marketing** mostra a importância de uma contínua adaptação às necessidades dos clientes, através de atividades de marketing, de como é vital manter e intensificar as trocas entre eles e a organização. Um

cliente pode ser perdido pela empresa se não capaz de lhe proporcionar o que havia lhe prometido, conforme a figura 17. Em cada etapa do ciclo de marketing, se a empresa não cumprir as promessas feitas para seus clientes, pode perdê-los.

Figura 17 - O Ciclo de Marketing



Fonte: GRÖNROOS, Christian. Service Management and Marketing - Managing the Moments of Truth in Service Competition. U.S.A. Massachusetts, Lexington Books, 1990. p. 151.

Uma pequena empresa familiar deve estar atenta a estes aspectos, quando for determinar a sua opção estratégica para orientar os seus relacionamentos com os seus clientes, procurando reforçar a troca de promessas, nos diversos estágios desses relacionamentos, evitando o risco de perdê-los, devido a esse rompimento de promessas .

2.2.2 Instrumentos para Análise da Estratégia de Marketing

Após a determinação do significado de estratégia de marketing, é adequado apresentar instrumentos que o mercadólogo se utiliza para realizar a sua análise. Os modelos existentes procuram descrever, explicar, prever e controlar um dado elemento ou fato dentro do quadro referencial, onde está inserido o objeto de estudo, detectando as relações de causa e efeito sobre a estratégia de marketing e o desempenho de uma pequena empresa familiar.

Existem vários instrumentos teóricos que podem ser utilizados na realização do mapeamento de uma pequena empresa familiar, conforme são desenvolvidos, a seguir.

2.2.2.1 Classificação dos Tipos de Negócios

A idéia é apresentar formas de definir o enquadramento da empresa, parte do objeto de estudo, em algum tipo de negócio. Com isso, identificam-se possíveis características estruturais, esclarecendo aspectos de sua evolução ao longo do tempo.

Hargreaves (60) traz alguma contribuição, nesse sentido, proveniente da bibliografia britânica, onde apresenta os tipos mais comuns de empresas e como surgem.

Uma pequena empresa familiar pode assumir alguns desses tipos, conforme sua circunstância no tempo:

(60) HARGREAVES, Richard B. Starting a Business. London, William Heinemann Ltd., 1984. p. 6-13.

- a) Pequeno Varejo - é um tipo de negócio administrado por uma família e geralmente é uma pequena loja, hotel, bar ou restaurante. Permite o sustento do proprietário, do que a formação de fortunas. Possui um potencial de crescimento limitado. A maioria das vendas é à vista. Negócio de vida longa, se não houver mudanças ambientais drásticas.
- b) Negócio com Base numa Habilidade Técnica - é uma das formas de negócio mais comuns. Surge quando uma pessoa possui uma determinada capacidade, ou conhecimento e cria uma empresa. Pode ser desde uma oficina mecânica, por exemplo, até diversos tipos de empreendimentos na área de informática, que vieram a ser grandes empresas. Também é freqüente uma pessoa adquirir determinado conhecimento sobre uma atividade ou um produto, como empregado, quando o empregador deixa de ter interesse pelos mesmos. Apresenta como vantagens, a existência de conhecimento detalhado do produto ou serviço, desde o princípio do negócio. Há reais possibilidades de crescimento e riqueza. Por outro lado, o empresário deve tomar cuidado com uma falsa sensação de segurança, gerada pelo profundo conhecimento da parte técnica, pois podem lhe faltar habilidades na área administrativa.
- c) Empresa que surge devido a uma Invenção - é um caso clássico de empreendimento. Muitas grandes organizações surgiram porque um inventor criou um novo produto. Existe um potencial ilimitado se bem preencher as necessidades de um grupo significativo de consumidores ou, caso contrário, não venderá. A falta de consciência mercadológica é um problema comum com inventores. Geralmente, não são capazes de administrar seu próprio negócio. Se o produto for único, as margens podem ser grandes, aumentando o fôlego financeiro da empresa. Os custos de pesquisa e desenvolvimento podem ser proibitivamente altos. É necessário sempre inovar o produto, para manter a liderança de mercado e reduzir a capacidade de reação da concorrência.

- d) Franquia - é o tipo de empreendimento que mais está se expandindo, atualmente. Basicamente, há uma empresa central que vende ou arrenda o direito de uso do seu nome e produto para um indivíduo, que se beneficia da propaganda, ao nível nacional. Suas vantagens são, entre outras, a existência de orientação, treinamento e controle financeiro disponíveis centralizadamente. O crescimento de mercado é estimulado pela propaganda e promoções. Trabalha-se com um produto existente ou um serviço já estabelecido. De certa forma, os riscos são limitados. Por outro lado, o controle central cria uma relação muito similar a de empregado e empregador, reduzindo a independência e autonomia de um empreendimento isolado, além de que a organização central fica com a maior fatia dos ganhos, por controlar preços e margens.
- e) Negócios de Ocasão - não se pode dizer que sejam realmente empreendimentos, pois se baseiam em algum modismo ou produto com forte apelo, de vida limitada, tendo como finalidade ganhar muito dinheiro, fácil e rapidamente. Estes negócios, muitas vezes, ficam nos limites da ética e do que é legal. Não possuem muita credibilidade. São interessantes, pois se pode obter resultados com uma boa idéia e algum recurso financeiro. Porém, não são vistos como negócios, e qualquer ganho inicial pode desaparecer se os estoques ficarem encalhados, quando o modismo passar.
- f) Compra de uma Empresa - neste caso, não é um novo empreendimento. Quem é novo é o dono. Trata-se da aquisição de alguma empresa já estabelecida, quando o novo proprietário corre alguns riscos: o valor a ser pago é alto quando o negócio é bom e, muitas vezes, um conhecimento mais profundo da atividade somente é possível **após** a efetivação da compra. Além de que, muitos funcionários-chave venham a ficar ressentidos com a mudança de proprietário. Apesar destas restrições, existem aspectos que as compensam: um negócio estabelecido já tem consumidores, funcionários e ativos. Se não foi devidamente administrado pelo antigo proprietário, em função de idade, indiferença ou, até mesmo, falta de

competência, existe uma demanda reprimida a ser atendida e, com isso, a possibilidade de gerar recursos significativos.

g) Venda de filial para o Administrador Local - negócio raro de ser encontrado, uma vez que é incomum estar na condição de diretor, gerente ou responsável por uma filial ou divisão de uma grande organização, e esta querer se desfazer da unidade. Dependendo do relacionamento entre ambos, resultados bons podem ser conseguidos. A empresa maior se desfaz de uma parte sem alarde e o responsável torna-se seu proprietário, já tendo um conhecimento do produto ou serviço e de suas potencialidades. O valor a ser capitalizado para a compra é alto, entretanto, os resultados são compensadores. É necessário avaliar, com cuidado, quais as fontes de financiamento utilizadas para a aquisição, pois a alavancagem com capital de terceiros pode comprometer os ganhos do empreendimento.

Degen (61) faz uma classificação dos tipos de negócios, conforme suas características. Existe, aqui, a necessidade de uma observação. Quando se ordena, agrupa elementos, é para facilitar o entendimento e a avaliação do objeto de estudo e não para discriminá-lo. Ao usar o termo "negócios medíocres", o autor está colocando um estigma numa fatia significativa de empresas, que fazem parte do pequeno varejo. Ora, muitas delas começaram pequenas e, ao longo dos anos, se estabilizaram, cresceram e multiplicaram. Caso clássico é o do Grupo Pão de Açúcar (62) que inclusive, internacionalizou suas atividades. De qualquer forma, sua contribuição é válida, utilizando-se as outras características.

(61) DEGEN, Ronald Degen. O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo, McGraw-Hill, 1989. p. 69-74.

(62) "Momento de Decisão no Império. Revista EXAME. São Paulo, Editora Abril, 20(6): 22-30, Mar 1988.

A tabela resumo, abaixo, é ilustrativa e auxilia na análise do objeto de estudo:

Figura 18 - Tabela-resumo das Características dos Tipos de Negócios

CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS	CATEGORIAS DE NEGÓCIOS			
	MEDÍOCRES	SUCESSOS PESSOAIS	SUCESSOS PASSAGEIROS	GRANDES SUCESSOS
1 Potencial de Lucro	Subsistência	Grande	Muito Grande	Muito Grande
2 Potencial de Crescimento	Limitado	Limitado	Passageiro	Grande
3 Barreiras à Entrada	Não Há	Há	Geralmente não há	Há. De difícil Transposição
4 Necessidade de Conhecimento	Não Há	Especializado	Marketing	Muito Especializado
5 Reputação do Empreendedor	Indiferente	Estabelecida e Respeitada	Indiferente	Indiferente
6 Ligações com os Clientes	Não Há	Forte	Não Há	Forte
7 Liderança no Mercado	Não Há	Liderança	Passageira	Forte Liderança
8 Grau de Inovação	Não Há	Moderado	Radical	Acentuado
9 Necessidade de Investimento	Modesto	Substancial	Modesto	Substancial
10 Risco	Pequeno	Grande	Muito Grande	Grande
11 Ciclo de Vida	Longo	Longo	Curto	Longo
12 Potencial de Venda do Negócio	Não Há	Grande	Só para um Incauto	Muito Grande

Fonte: DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo, McGraw-Hill, 1989. p. 74.

2.2.2.2. Modelo das Cinco Forças Competitivas

Para estabelecer qual é a posição de uma pequena empresa familiar em seu ramo de atividades e sua situação no seu contexto de concorrência, **uma avaliação do ambiente competitivo** que a envolve é extremamente

adequada. Em função disso, faz-se uma apresentação resumida de um modelo que define concorrência como rivalidade ampliada, desenvolvido por Michael Porter (63) que será, também, utilizado como parte do arcabouço teórico desta tese.

O modelo explica o desempenho das empresas dentro do seu setor de atividades, conforme a atuação de cinco forças competitivas que se interagem. O retorno sobre o investimento (ROI) é altamente influenciado por elas. Parte da premissa básica de que as variáveis da economia, como um todo, afetam igualmente todos os ramos de atividades. O que leva uma empresa a ter um melhor resultado depende de como é sua atuação no setor em que está inserida, perante os seus concorrentes já existentes, possíveis entrantes, produtos que possam substituir os seus, os fornecedores e seus clientes, indicando o seu poder de negociação junto à empresa. O cliente pode ser o elo seguinte do canal de distribuição, como também como o consumidor final.

Resumidamente, são apresentadas as características de cada uma das cinco forças competitivas do modelo de Porter. A análise que poder ser realizada através do modelo tem por finalidade levantar todas as características em termos de estratégia competitiva da empresa para determinar o grau de concorrência do setor de atividades em que essa empresa se encontra.

Os determinantes estruturais da intensidade da concorrência se inserem em cinco grandes grupos, representando as forças do modelo. O primeiro grupo de aspectos é aquele que apresenta as **ameaças de entrada** (possível ingresso de novas empresas no setor de atividades onde a empresa, sob análise, atua), dependentes das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos competidores já existentes.

(63) PORTER, Michael. Estratégia Competitiva..., p. 131.

Quanto maiores as barreiras de entrada, menor é a ameaça de entrada de novos concorrentes. É possível citar algumas dessas barreiras de entrada: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de aplicação de capital, custo de mudança de fornecedor, acesso aos canais de distribuição, além de outras desvantagens independentes de escala, como, por exemplo, tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais, entre outros. Um segundo aspecto que intensifica, ou reduz, as ameaças de entrada é o nível de retaliação prevista das empresas já existentes no setor. O nível de retaliação pode ser determinado ao se observar a ocorrência de um passado de vigorosas retaliações aos entrantes; a existência de empresas estabelecidas com recursos substanciais, que lhes permite manifestar o seu poder de reação, além de ter ativos altamente não líquidos e, portanto, têm muito a perder, caso haja divisão do mercado em que atuam, devido a entrada de novos competidores em seu setor; as taxas de crescimento do setor baixas, limitando a capacidade do ramo de atividade absorver uma nova empresa sem reduzir as vendas e o desempenho financeiro das empresas já estabelecidas. Um terceiro aspecto que afeta o nível de ameaça de entrada num setor é a estrutura de preços em vigor, quando o preço de entrada é dissuasivo, ou seja, quando o preço praticado é baixo o suficiente para desestimular a possível concorrência entrante, pois não cobrirá os custos de instalação da nova empresa no setor. Como quarto aspecto a ser considerado é relacionado com as propriedades das barreiras de entrada, uma vez que são mutáveis ao longo do tempo: as decisões estratégicas das empresas existentes podem aumentar ou diminuir as barreiras de entrada e podem surgir empresas com recursos ou competências que podem superar a barreira de entrada com um custo mais baixo que a maioria.

O segundo grupo de forças envolve a **intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes**, determinando o grau de retaliação dentro do ramo de atividade. Primeiramente, a existência de fatores estruturais do setor de atividades determina um elevado grau de retaliação entre concorrentes que atuam nesse setor. Entre eles, é possível citar: ramo de atividade com

crescimento lento; concorrentes numerosos e equilibrados; custos fixos ou custos de armazenamento elevados; ausência de diferenciação ou de custos de mudança de fornecedor; excesso de capacidade instalada, devido a grandes investimentos; grandes interesses estratégicos; e barreiras de saída elevadas (ativos especializados, custos fixos de saída do ramo de atividade, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições de ordem governamental e social).

“Quando as barreiras de saída são altas, o excesso de capacidade não desaparece da indústria, e as companhias que perdem a batalha competitiva não entregam os pontos. Ao contrário, elas agarram-se com perseverança e, por causa de sua fraqueza, precisam recorrer a táticas extremas. A rentabilidade de toda a indústria pode ser permanentemente reduzida em função disto” (64).

Há, ainda, um segundo grupo de fatores que alteram as condições de rivalidade entre os competidores existentes no setor: a fase do ciclo de vida em que se encontra a indústria ou os seus produtos e serviços; o surgimento de personalidades de empresas muito diferentes no ramo, em função de aquisição de empreendimentos dentro do setor; e a alteração do nível de inovação tecnológica. Em terceiro lugar, a combinação dos efeitos das barreiras de entrada com as barreiras de saída podem interferir no nível de retaliação dentro do setor: quando as barreiras de entrada são altas e as de saída, baixas, a entrada será detida e os concorrentes mal-sucedidos deixarão a indústria, evitando o aumento da rivalidade; quando ambas são altas, o potencial de lucro é alto, assim como o risco; quando as barreiras de entrada são baixas e as de saída, altas, a capacidade se mantém no setor, quando os resultados se deteriorarem e a rentabilidade se torna cronicamente baixa.

(64) PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva..., p. 37.

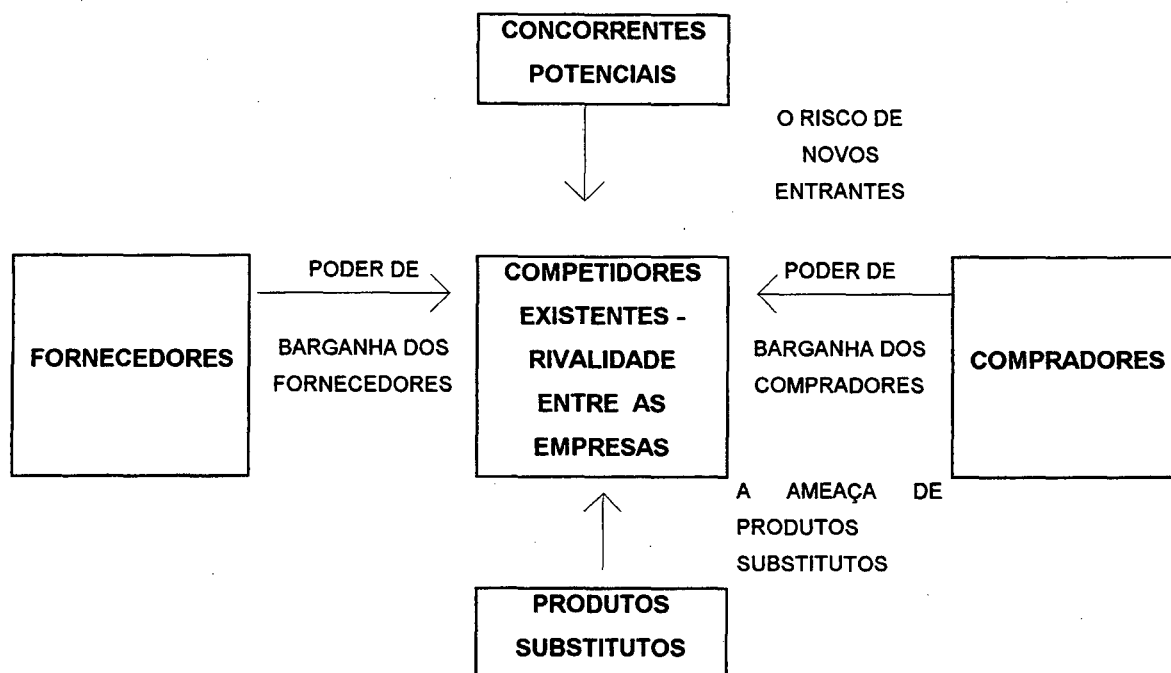
O terceiro grupo de forças envolve a **pressão de produtos substitutos**, ou seja, todo e qualquer bem ou serviço, produzido ou prestado, ou criado por outros ramos de atividades, que venham a ser utilizados em substituição ao que é realizado pelo setor em questão, afetam níveis de venda e de lucratividade. Os produtos e serviços que exigem maior atenção na análise competitiva são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do resultado preço e desempenho e aqueles produzidos por indústrias de altos lucros, pois têm mais capacidade de reação contra outros ramos de atividade.

O quarto grupo de forças envolve o **poder de negociação dos clientes**. Quanto maior seu poder, menor será a competitividade de sua empresa fornecedora. Um grupo comprador é poderoso se houver algumas circunstâncias: se representa uma parcela significativa do faturamento do vendedor; quando os produtos adquiridos são significativos nas suas atividades operacionais, pois vai fazer mais pressão sobre seu fornecedor; quando os produtos comprados são padronizados e indiferenciados; tem poucos custos de mudança de fornecedor; consegue ter lucros baixos; e quando tem possibilidades de verticalizar para trás.

O quinto grupo de forças reúne aspectos do **poder de negociação dos fornecedores**. Existem condições necessárias que aumentam o poder de barganha dos fornecedores de uma empresa em um dado ramo de atividades: quando, por exemplo, o grupo fornecedor é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que a indústria para qual venda; os fornecedores não se vêem obrigados a lutar com outros produtos substitutos; a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; o produto ou serviço dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; e quando o grupo fornecedor pode fazer uma integração para frente.

O modelo de Porter pode ser visualizado na figura, a seguir:

Figura 19 - Modelo das Cinco Forças Competitivas



Fonte: PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1991. p. 23.

2.2.2.3 Análise de Portfólio de Produtos

Uma pequena empresa familiar pode possuir diferentes compostos mercadológicos, conforme o período de tempo e das etapas de sucessão. A tentativa é de utilizar do modelo do Portfólio de Produtos ou Matriz BCG (Boston Consulting Group), para determinar qual a posição de seus produtos principais perante seus concorrentes, levando em consideração crescimento de mercado, sua participação relativa nesse mercado e fluxos de caixa gerados pelos produtos.

A análise de Portfólio é um instrumento situacional de mercado. Apresenta possíveis estratégias que são utilizadas conforme o posicionamento dos produtos, podendo-se, assim, observar até que ponto uma pequena empresa familiar adota uma estratégia certa, tácita ou explícita, no momento adequado. Esta matriz permite uma avaliação, analisa as tendências, a concorrência, o nível do fluxo de caixa existente, além de definir produto e mercado.

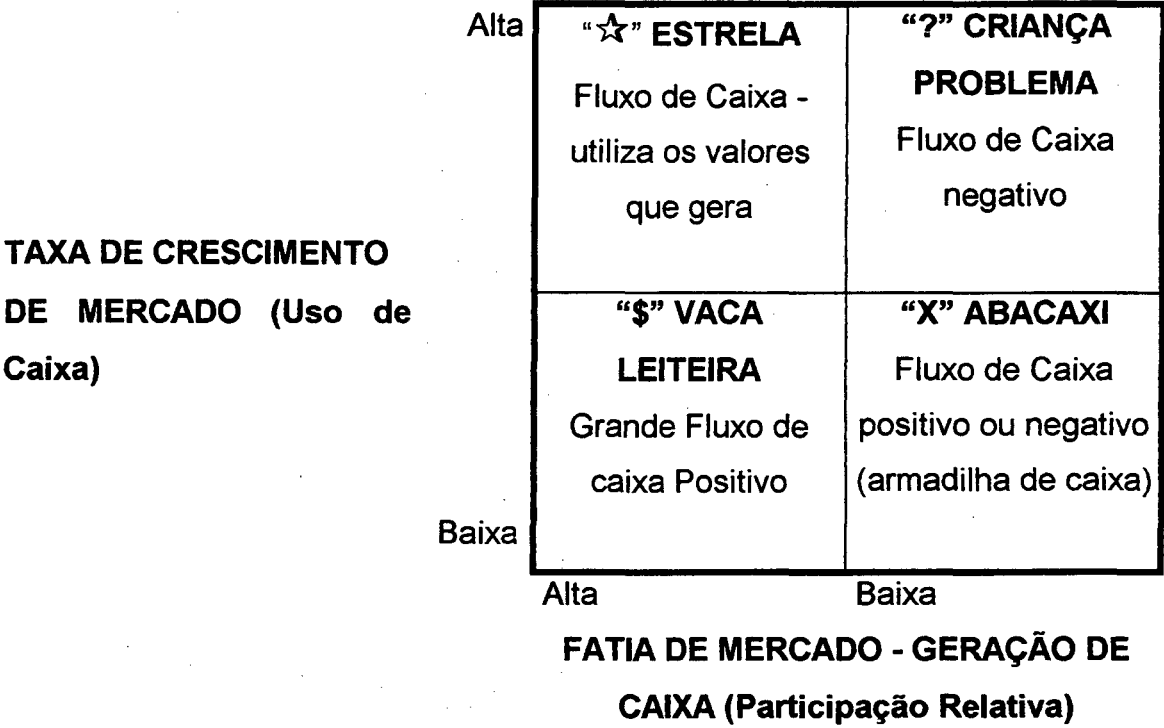
De acordo com Abell & Hammond (65), uma matriz de produtos envolve as vendas da empresa, sua participação relativa de mercado, a taxa de crescimento desse mercado. Em cada quadrante da matriz agrupam-se produtos com características semelhantes, de acordo com estas três características. Os produtos, categorizados, recebem algumas denominações:

- a) Vaca Leiteira, representada por um “\$”, envolve produtos geradores de caixa. Geralmente possuem uma fatia dominante em mercados com taxas de crescimento pequenas. São estes produtos que financiam a empresa e ajudam os outros produtos do mix a crescer.
- b) Abacaxi, indicado por um “X”. Produtos nesta categoria têm baixa participação em mercados com pouco crescimento. Mantêm-se com o próprio caixa gerado. Não são fontes significativas de caixa. Entretanto, podem drenar recursos. São verdadeiras armadilhas.
- c) Criança-problema, graficamente apresentado por “?”, reúne produtos com pequena participação em mercados com altas taxas de crescimento, o que significa baixos níveis de lucro e fluxos de caixa pouco significativos. Entretanto, exigem alto investimento para terem chance de aumentar participação e no futuro melhorar sua posição relativa e os lucros, tornando-se um produto forte no portfólio da empresa.
- d) Estrela, representado por “☆”, são produtos que podem gerar fluxo de caixa suficiente para si, ou não. São produtos que exigem elevado nível de investimento para manter ou aumentar sua participação relativa em mercados com elevadas taxas de crescimento. Estes produtos se tornarão, no futuro, as “vacas leiteiras” que financiarão a empresa e as outras categorias de produtos.

(65) ABELL & HAMMOND. Strategic Market..., p. 178.

Na figura 20, é possível visualizar em quais quadrantes os produtos se localizam:

Figura 20 - Categorias de Produtos na Matriz de Portfólio de Produtos



Fonte: ABELL & HAMMOND. Strategic Market Planning. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1989. p. 178.

Conforme o posicionamento do produto e se a empresa é líder de mercado ou não, são sugeridas estratégias básicas apropriadas para os vários estágios do ciclo de vida do produto e posições competitivas. Abell & Hammond apresentam (66), de forma sucinta, estas estratégias, o que facilita a avaliação dos produtos de uma pequena empresa familiar.

(66) ABELL & HAMMOND. Strategic Market ..., p. 185.

Figura 21 - Estratégias Básicas para os vários Estágios do Ciclo de Vida e Posições Competitivas

Posição Competitiva	Estágios do Ciclo de vida		
	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
LÍDER (Participação Elevada)	Construir fatia reduzindo preços para desencorajar novos concorrentes. Utilizar toda capacidade instalada.	Manter fatia melhorando a qualidade, aumentando o esforço de vendas e propaganda.	Maximizar ganhos, reduzindo investimentos e propaganda. A fatia vai diminuir
SEGUIDOR (Participação Baixa)	Investir para aumentar participação. Concentrar-se num segmento que pode ser dominado.	Retirada, ou manter fatia com preços e custos abaixo dos líderes do mercado.	Retirada do Mercado

Fonte: ABELL & HAMMOND. Strategic Marketing Planning. New Jersey - USA, Prentice-Hall, Inc., 1989. p. 185.

Os autores também sugerem que seis aspectos devem ser levados em consideração, quando se utiliza a Matriz de Portfólio:

- a) verificar a existência, ou não, de equilíbrio entre os produtos da empresa;
- b) observar tendências de Crescimento de Mercado;
- c) avaliar concorrência;
- d) não esquecer de fatores que não estão na matriz, mas considerados extremamente influenciadores do desempenho dos produtos (barreiras de entrada no mercado, mudanças tecnológicas, pressões políticas, sociais, legais e ambientais, além de fatores humanos e a força do sindicalismo, a competência dos administradores da empresa, a sazonalidade das vendas, entre outros);

- e) estabelecer possíveis movimentos dos produtos para melhorar seu desempenho, tomando como base a matriz, ou seja, projetar “matrizes ideais”;
- f) acompanhar a evolução do fluxo de caixa para melhor alocação de recursos aos produtos.

2.2.2.4 Área de Influência

O estudo da área de influência serve para avaliar até que ponto as empresas fazem o melhor uso de seu *mix* mercadológico junto aos clientes, abrangendo a área geográfica onde estão localizados. Segundo Huff (67), área de influência representa uma área geográfica de demanda que contém consumidores potenciais de um produto ou um serviço de um dado centro de distribuição (ou de um ponto de varejo, no caso).

Entende-se área geográfica de demanda como uma série de círculos concêntricos ou zonas, que refletem potenciais de venda por consumidor, em níveis decrescentes. As zonas de demanda são de natureza probabilística.

Estatisticamente, área de influência é definida como uma “região delimitada geograficamente, contendo consumidores potenciais, dos quais existe uma probabilidade maior que zero de realizarem uma compra de cada classe de produtos ou serviços oferecidos para a venda por uma empresa ou por um aglomerado de empresas” (68). Uma das utilidades da definição e estimativa da área de influência é avaliar comparativamente o desempenho de duas empresas, conforme a localização dos seus pontos de venda.

(67) HUFF, David. Defining and estimating a Trading Area. Journal of Marketing. July 1964. p.198.

(68) HUFF, David. Defining and..., p. 199.

2.2.2.5 Planejamento Estratégico de Marketing

Entende-se por planejamento estratégico de marketing um conjunto de procedimentos que criam “condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam” (63).

Para avaliar as circunstâncias de uma pequena empresa familiar, em termos de planejamento estratégico de marketing, nas interfaces de sucessão e cisões da empresa, é utilizada a metodologia de Cobra, envolvendo sete etapas, visualizadas, esquematicamente, na figura 22:

(69) COBRA, Marcos. Plano Estratégico de Marketing. São Paulo, Atlas, 1991. p.16.

Figura 22 - Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing

1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°
DEFINIÇÃO DA	DEFINIÇÃO DE	AVALIAÇÃO DE RECURSOS	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA	AVALIAÇÃO DAS FORÇAS E FRAQUEZAS	FORMULAÇÃO DE	FORMULAÇÃO DE PLANOS TÁTICO/OPERACIONAIS
MISSÃO ECONÔMICA	PRODUTOS/ SERVIÇOS	HUMANOS	DIFERENCIAÇÃO TECNOLÓGICA		ESTRATÉGIAS OPERACIONAIS E FUNCIONAIS	PLANO DE PRODUÇÃO
FILOSOFIA GERENCIAL		FINANCEIROS	CONDIÇÕES ECONÔMICO-FINANCEIRAS	AMEAÇAS E OPORTUNIDADES		PLANO DE MATERIAIS
DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO DA EMPRESA		TECNOLÓGICOS	CAPACIDADE GERENCIAL	VANTAGENS COMPETITIVAS		PLANO DE FINANÇAS
HOJE		ORGANIZACIONAIS	CENÁRIO: ATRATIVIDADE AMBIENTAL	FATORES-CHAVES DE SUCESSO		PLANO DE MARKETING
DAQUI A 5 ANOS		SINERGIAS	PORTFÓLIO DE PRODUTOS			PLANOS DE VENDAS
		FORÇA MOTRIZ	IMAGEM DE MARCA			VENDAS
			BARREIRA À ENTRADA			PROPAGANDA
						PROMOÇÃO
						DISTRIBUIÇÃO

Fonte: COBRA, Marcos. Plano Estratégico de Marketing. São Paulo, Atlas, 1991. p. 20.

Nó próximo tópico, são apresentados os conceitos de estratégias globais da empresa familiar.

2.2.3 Estratégias Globais da Empresas

Quando se faz uma abordagem da estratégia de Marketing de uma empresa, é impossível não considerar a sua posição dentro de um contexto mais amplo. Portanto, é necessário ter alguns aspectos em vista, desenvolvidos, a seguir, relacionados com as estratégias globais da empresa.

2.2.3.1 Implicações Estratégicas na relação Família-Negócio

Numa empresa familiar, as relações pessoais e profissionais se interagem e se afetam mutuamente (70). A falta de capacidade de administrar estas relações criam uma série de consequências estratégicas:

- ✓ executivos que não são membros da família, geralmente não reconhecidos, tornam-se descontentes, saem da empresa, estarão envolvidos em batalhas para angariar/adquirir poder;
- ✓ se estes administradores permanecerem na empresa, estarão envolvidos em batalhas para angariar poder;
- ✓ a tendência é de que os concorrentes percebam um padrão de comportamento para tomada de decisão, o que torna a empresa vulnerável;
- ✓ oportunidades são perdidas e riscos, ignorados;
- ✓ as retaliações internas pressionam os melhores funcionários a deixar a empresa.

Quando as relações familiares são devidamente administradas, os resultados tendem a ser positivos:

(70) HOLLAND & BOULTON. Balancing the family..., p. 17.

- ✓ as organizações tornam-se mais coesas;
- ✓ os recursos, tanto humanos, como financeiros tornam-se facilmente disponíveis;
- ✓ os administradores da empresa têm uma visão estratégica, de longo prazo.

Cabe à cada empresa familiar uma avaliação, para verificar como está conduzindo o seu negócio, de acordo com os fatos que venha a identificar. Evidentemente, existem restrições estratégicas que podem ameaçar a sua existência.

2.2.3.2 Restrições Estratégicas na Empresa Familiar

As restrições estratégicas ocorrem devido à forma como os membros da família, atuando na empresa, pensam a respeito de sua existência e continuidade, ao longo do tempo. Conforme seus juízos de valor e premissas inconscientes, tomadas como verdadeiros, inquestionáveis, limita-se o tipo de negócios.

Com relação à estrutura de capital, se os sucessores não consideram a possibilidade de utilização de alavancagem financeira, a tendência é de que a empresa permaneça pequena, sem grandes perspectivas de crescimento. Se assumem riscos para ampliação, a chance é de que a empresa seja grande, porque, também, vinculam a fortuna da família com o patrimônio da empresa e deixa de existir as figuras “empresa pobre, empresário rico”.

Se os sucessores não se desligarem de tendências de etnocentrismo, a empresa pode estagnar, porque desperdiçam possibilidades de ampliação do negócio.

Acreditar que somente membros da família podem ser os presidentes da empresa, que esta deve preencher somente a seus interesses, é destiná-la a

ser uma estrutura insignificante, sem preencher objetivos maiores, como atingir a segmentos de mercado e determinados públicos como os próprios funcionários, a comunidade, o governo, entre outros.

Dentro do possível, talvez venha a existir na estrutura da empresa familiar, um elemento que desempenhe o papel de estrategista e interfira no processo de tomada de decisões.

2.2.3.3 O Papel do Agente de Mudanças no Processo de Decisão e suas Possíveis Orientações

Administrar num ambiente de empresa familiar depende fortemente da posição dos executivos na organização e qual a parcela de poder que detém. O seu poder deriva de algumas circunstâncias. A **posição dentro da família** pode ampliar ou reduzir a parcela de poder do administrador da empresa familiar. Se ocupar uma posição de influência, como figura principal, (muitas vezes o pai, a mãe ou os avós, que por algum tempo representam as figuras de autoridade na família), e estiver atuando no empreendimento, é possível que tenha poder para realizar mudanças, se assim o quiser. Um segundo aspecto que afeta a sua capacidade como agente de mudanças é a sua **posição no topo da hierarquia da empresa**. Se atua como presidente ou diretor da organização, detém grande parcela de poder consigo. Em terceiro lugar, o fato de uma pessoa **ser o acionista majoritário** faz com que tenha um grande controle sobre as decisões estratégicas a serem tomadas na empresa. O quarto aspecto que determina o papel do agente de mudanças é a sua **experiência no negócio**. Quanto maior, mais poder exerce sobre a vida da empresa e de seus membros, tanto da família, como dos demais funcionários. Em quinto lugar, caso não esteja no topo da administração, porém se tiver **habilidade em influenciar os membros da família que estão no comando**, tem condições de interferir no processo de tomada de decisões estratégicas na empresa. E, por último, será um agente de mudanças ser for **voltado para inovações** necessárias a adequar a empresa às realidades de mercado, altamente mutáveis.

Quando se realiza um estudo de caso, tendo como uma das finalidades identificar a existência de agentes de mudanças numa pequena empresa familiar, a sua verificação ocorre através do levantamento destes aspectos que ampliam o seu poder, analisando individualmente cada pessoa que, potencialmente, pode ser um agente de mudanças. Quanto mais requisitos preenche, maior tende a ser o seu poder. A condição de estar voltado a inovações é sempre necessária, deve estar sempre presente, porém não suficiente para caracterizar um agente de mudanças com possibilidades efetivas de influenciar no processo de tomadas de decisões estratégicas da empresa. Graficamente, apresenta a seguinte forma:

Figura 23 - Requisitos de um Agente de Mudanças

Potencial agente de mudanças da empresa	A	B	C
Requisitos de um Agente de Mudanças			
1. Posição na família;			
2. Posição no topo da hierarquia da empresa;			
3. Participação acionária majoritária;			
4. Experiência no negócio;			
5. Habilidade para influenciar os membros da família que estão no comando;			
6. Orientação para inovações			

Conforme sua posição relativa em termos de poder, o estrategista deve levar em consideração quatro possíveis orientações para administrar as relações família-negócio, resumidas na figura , a seguir:

Figura 24 - Orientações para administrar uma Empresa Familiar

		PODER NA FAMÍLIA	
		Alto	Baixo
PODER NO NEGÓCIO	Alto	AÇÃO	NEGOCIAÇÃO
	Baixo	ACONSELHAMENTO	MEDIAÇÃO

Fonte: Adaptado de HOLLAND & BOULTON. Balancing the Family and the Business in the Family Business. Business Horizons, 27:16-21, Mar/Apr 1984. p. 19.

Quando o estrategista apresenta um nível baixo de poder, tanto na família como na empresa, a sua principal atividade se restringe a fazer a **mediação** entre os membros que têm condições de catalisar mudanças dentro da empresa. Quando detém poder na família, porém não na empresa, a orientação básica que deve seguir é de propiciar **aconselhamento** para os dirigentes da organização. ao se obter habilidades que lhe atribuam um nível elevado de poder no empreendimento, sem, entretanto, ter influência sobre a família, pode articular atividades de **negociação** para se chegar as mudanças estratégicas desejadas. A situação mais desejada, porém não freqüente, é a existência de elevados níveis de poder na empresa e na família, permitindo determinar os rumos a serem tomados, com menos dificuldade na articulação de pessoas e recursos.

Ao se observar a empresa sob a ótica desta matriz, detecta-se sob quais condições um potencial agente de mudanças pode vir a trabalhar numa pequena empresa familiar, dando-lhe subsídios, previamente, de quais características do ambiente, em termos de nível de poder, serão encontradas, como também, pode vir a indicar que, sendo detentor de níveis baixos, tenha que assumir como uma das tarefas principais a obtenção desse poder, para ser capaz de realizar mudanças.

Muitas vezes, o uso de estratégias inovadoras pode ajudar a eliminar possíveis problemas que surgem na relação família-negócio.

2.2.3.4 Estratégias para Eliminar a Inércia na Empresa Familiar

Observando-se pequenas empresas familiares, verifica-se, com frequência, determinadas condições de conflito entre o sistema familiar em choque com o sistema empresarial, resultando num estado de inércia nas atividades-fim e em todo o seu desenvolvimento organizacional. Para tentar eliminar esse estado de inércia, Barach (71) apresenta há sete estratégias possíveis:

- a) **Manutenção da Inércia** - em circunstâncias em que fazer alguma coisa somente prejudicaria a empresa, convém manter o *status quo* até o momento em que se possa alterar a estratégia. Ocorre raramente.
- b) **Solução de Problemas-chave Interpessoal** - teoricamente, é a estratégia mais desejada. Entretanto, nem sempre possível de implementá-la, porque os esforços de uma parte para mudar a atitude de outra podem ser mal-interpretados e aumentar a crise.
- c) **Estratégia de Espera de promoção** - quando a situação dentro da empresa não muda até que os executivos-chave se aposentem ou se retirem, o ideal é aguardar. Paciência, neste caso, é uma virtude. Respeitando a geração mais velha, mostrando respeito e tato, é possível propiciar mudanças na empresa familiar.
- d) **Criação de Mudanças no Topo Através de Consultores Externos** - os quais podem facilitar as reestruturações corporativas, resolver conflitos ou melhorar as relações de poder entre as pessoas do comando.

(71) BARACH, Jeffrey A. Is there a cure for the paralyzed family board? Sloan Management Review, 26;2-12, Fall 1984.

- e) **Compra da Parte do outro Membro da Família** - em muitas circunstâncias, quando é impossível o trabalho conjunto de todos os sócios na empresa, havendo recursos financeiros, o ideal é a aquisição da parte que não permite o entendimento harmonioso, para se tentar reduzir problemas de inércia dentro da empresa
- f) **Venda de Parte para os demais Familiares** - é aconselhável quando um determinado membro decide não ser mais sócio da organização
- g) **Reestruturação da Empresa** - tem como finalidade solucionar as contínuas crises, podendo inclusive, gerar cisões para manter o negócio.

Existem, ainda, aspectos-chave a serem considerados nas mudanças dentro da Empresa Familiar, segundo Beckhard & Dyer Jr. (72).

2.2.3.5 Aspectos-chave para Gerenciar a Mudança na Empresa Familiar

Há um número de características da empresa familiar que seus líderes devem ter em vista. A incapacidade de entendê-las e administrá-las, principalmente durante os períodos de transição, pode resultar em conflitos que sejam destrutivos, tanto para a empresa como para a família:

- a) continuar como proprietário da empresa ou vendê-la - muitas vezes o fundador quer manter a empresa. Entretanto, este nem sempre é o desejo de suas esposas ou de seus sucessores, geralmente a segunda geração.
- b) continuar no topo da administração ou colocar executivos que não fazem parte da família - quando a mudança de comando está iminente, surge uma fase repleta de conflitos entre elementos da família e outros funcionários, que lutam pelo poder, dentro da organização.

(72) BECKHARD, Richard & DYER JR., W. Gibb. Managing change in the Family Firms - Issues and Strategies. Sloan Management Review. 23:59-65, Spring 1983.

c) poder e controle de parte do patrimônio - trata-se de uma das características mais importantes e complicadas para o fundador da empresa e sua família. Muitas vezes os seus membros querem exercer a parcela de poder que lhes cabe a sua parte no patrimônio. Entretanto, nem sempre é possível e surgem os conflitos entre seus membros.

d) o papel que a empresa desempenha na sociedade conforme a idéia diferenciada dos membros. Tem-se na sua interpretação um dos elementos que mais geram conflitos. Alguns, lhe conferem um papel social nas áreas educacional, cultural e na ampliação de oportunidades para os empregados e a comunidade. Outros, porém, visualizam a empresa somente como uma fonte de renda para a família. Existem, ainda, aqueles que acreditam que os resultados da empresa devem ser revertidos para o próprio negócio, estimulando seu crescimento.

As pessoas envolvidas com um empreendimento familiar, principalmente os tomadores de decisão, devem, constantemente, verificar sob quais condições a organização está funcionando, evitando ou, pelo menos, reduzindo conflitos.

Os conflitos ocorrem de maneira freqüente em qualquer relacionamento humano. Evidentemente, também na empresa, por se tratar de um agrupamento de pessoas que possuem objetivos pessoais e organizacionais a serem atingidos e que, muitas vezes, são conflitantes entre si. Esta situação se amplia quando a empresa é familiar, pois os seus membros tem objetivos particulares e formas particulares de agir, que ampliam o conflito, gerado pelo choque do sistema empresarial com o sistema familiar.

2.2.3.6 Sistemas Empresarial e Familiar

Quando os dois sistemas, família e empresa, se sobrepõem, as orientações de cada um pode entrar em choque, gerando conflito. A importância de se conhecer as características de cada sistema, permite, pelo menos, amenizar os possíveis conflitos. "O êxito ou o fracasso da transferência empresarial

muitas vezes começa (e infelizmente acaba) na **sobreposição** – a área em que empresa e família se tornam entrelaçadas. É nesta sobreposição que pode ocorrer o conflito (73).

Basicamente, a família é um sistema provedor de recursos para seus membros, os quais nele ingressam através do nascimento e a sua formação é um dos principais objetivos a ser atingido pela família. O pai é uma figura revestida de autoridade, que geralmente distribui valores financeiros aos outros membros conforme as suas necessidades. Por outro lado, a empresa tem características bem opostas. Trata-se de um sistema que contrata participantes com base na sua competência e experiência, considerando o que eles podem fazer pela empresa, e não o contrário, recebendo renda e benefícios com base no desempenho e habilidades necessários para atingir aos objetivos da empresa. O principal tomador de decisões é o presidente ou diretor executivo e que pode ser diferente do indivíduo que decide na família. Os participantes são considerados como meios que executam as atividades da organização e o seu desenvolvimento ocorre sob a ótica de sua adequabilidade para a empresa, ou seja, eles devem estar adaptados às necessidades do empreendimento, e não a empresa a eles.

O conflito entre os sistemas surge quando um membro da família começa a ver a empresa como um sistema provedor de recursos, considerando o que a organização pode fazer por ele. Ao usufruir dos recursos da empresa, os outros membros têm a percepção de que há um desequilíbrio interno entre o que fazem e o que se recebem, comparado com o comportamento desse primeiro. A empresa começa a ser tratada como a continuidade do patrimônio pessoal dos membros da família e não é vista como uma entidade que possui personalidade e regras próprias de sobrevivência. Para evitar estes problemas, é conveniente que desde antes da entrada dos membros da família na empresa, eles sejam orientados sobre as principais diferenças entre o sistema empresarial e familiar.

(73) COHN, Mike. Passando a Tocha. São Paulo, Makron, 1991. p. 21.

Na próxima figura, é possível visualizar os aspectos de ambos os sistemas e de como pode surgir conflitos se não forem levados em consideração.

Figura 25 - Choque de Conflitos entre os Sistemas Família e Empresa



Fonte: Adaptado de COHN, Mike. Passando a Tocha. São Paulo, Makron, 1991. p. 21.

Na análise de uma pequena empresa familiar todos estes aspectos relacionados às estratégias globais de um empreendimento devem ser levados em consideração para conhecer quais as reais condições de sua existência e quais as chances de sua sobrevivência ao longo do tempo.

Entretanto, não são apenas as características internas as únicas responsáveis pela continuidade da empresa. Há uma série de fatores contextuais que a envolvem e têm uma grande influência em seu funcionamento. Estes fatores contextuais englobam aspectos culturais, sociais, econômicos, políticos e tecnológicos.

2.3 FATORES CONTEXTUAIS

Como terceiro grupo de variáveis que fazem parte do arcabouço teórico da presente tese, há os fatores contextuais. Relacionam-se, aí, os aspectos do contexto, no qual uma empresa está inserida; são “as forças sociais, econômicas e políticas, que caracterizam diferentes épocas e lugares” (74). Estas forças contextuais influenciaram o passado da empresa, continuam a afetar o seu presente e condicionam o seu futuro. Sobre elas, a organização tem pouco ou nenhum controle. A importância de se conhecer estes fatores contextuais reside na possibilidade de, ao compreendê-los, poder explicar o seu impacto sobre a organização e seus possíveis efeitos. E, inclusive, demonstrar, sob quais circunstâncias, este impacto pode ser amenizado, ou direcionado em benefício da empresa.

Sob a ótica dos fatores contextuais relacionados às forças ambientais, das quais fazem parte as sociais, econômicas e políticas, convém destacar aspectos culturais, tecnológicos e ecológicos, que podem influenciar a estratégia de marketing de uma pequena empresa familiar e seu desempenho mercadológico. Cada um, de certa forma, vai-se entremear pela estrutura da empresa e afetar pessoas e fatos, uma vez que se encontram inseridos num contexto de época.

Segundo Abell & Hammond (75), os fatores contextuais geram mudanças, continuamente, sobre o comportamento dos consumidores e sobre a estratégia de marketing das empresas, afetando suas vantagens diferenciais competitivas.

(74) SCHULTZ, Duane P. e SCHULTZ, Sydney Ellen. História da Psicologia Moderna. São Paulo, Cultrix, 1992. p. 25-26.

(75) ABELL, Derek F. & HAMMOND, John S. Strategic Market Planning - Problems and Analytical Approaches. New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1989. p. 55.

E estar atento às mudanças ambientais é uma forma de se antecipar e se preparar para o seu impacto, antes que realmente aconteçam: “ter percepção da influência dessas tendências ambientais é essencial na formulação do planejamento estratégico da empresa. O processo de análise do ambiente ajuda a identificar mudanças-chave, particularmente aquelas capazes de acabar com a empresa. Ajuda, também, a empresa a se antecipar a elas e ficar à frente de seus concorrentes, por estar sempre se adaptando às novas condições ambientais”. (76)

São mencionados, a seguir, os fatores contextuais, que causam impacto sobre as organizações.

2.3.1 Fatores Contextuais

Envolvem, basicamente, forças sociais, econômicas, políticas, culturais, tecnológicas, além dos fatores ecológicos (que não são aqui desenvolvidos, por não serem necessários para o quadro referencial deste trabalho).

Cobra (77) apresenta, de maneira sintética, as forças ambientais, que influenciam e interferem sobre a estratégia de marketing das empresas e sobre as quais é importante estar atento:

- ✓ “Meio Físico - o lugar, as pessoas, as coisas, o clima, os costumes do ambiente.
- ✓ As inovações tecnológicas que tornam obsoleta uma série de bens, as expectativas de inovações tecnológicas que podem retardar a compra.
- ✓ As influências econômicas podem estimular a compra, como a facilidade de crédito; ou que podem inibir a compra, como as restrições, como as restrições de crédito; a inflação, que pode estar diminuindo o poder aquisitivo dos compradores.

(76) ABELL, Derek F. & HAMMOND, John S. Strategic Market..., p.55.

(77) COBRA, Marcos. Marketing..., p.70.

- ✓ O sistema político vigente em um país poderá estimular o consumo de certos produtos e inibir o de outros.
- ✓ As influências legais - normas, leis e regulamentos emanados dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo podem inibir ou estimular a compra de determinados bens. Um filme ou um livro proibidos estimulam o comprador a querer assistir ou comprar.
- ✓ As influências culturais - é inegável os meios de comunicação sobre o consumidor: um filme, um programa de televisão, uma peça de teatro, um livro, um artigo de revista ou de jornal exercem grande poder de persuasão". (78).

2.3.1.1 Fatores Sociais

A vida das pessoas numa comunidade ocorre em bases sociais relativamente estáveis, que são o produto do seu comportamento coletivo. Apesar de estáveis, são continuamente transformadas por movimentos sociais. "As estruturas sociais impõem limites aos processos sociais e reiteram formas estabelecidas de comportamento. Contudo, geram também contradições e tensões sociais, abrindo possibilidades para movimentos sociais e ideologias de transformação" (79).

Comparativamente a outras forças contextuais, o fator social tende a gerar modificações mais lentas nas comunidades. Novas maneiras de pensar, ser e agir começam a tomar forma. O discurso coletivo se altera, conforme os impactos impostos a um determinado agrupamento. Evidentemente, o como reagir perante o meio vai-se modificando. Alteram-se os modos de manifestação externa desses elementos sociais. A ação de ser e de fazer aparenta uma nova forma de manifestação. O conceito de bom ou mal, certo ou errado, adequado ou nem tanto, sofre variações.

(78) COBRA, Marcos. Marketing..., p. 70.

(79) CARDOSO, Fernando Henrique et alli. Economia e Movimentos Sociais na América Latina. São Paulo, Editora Brasiliense, 1985. p. 15-17.

O comportamento de ter, muitas vezes é intensificado, em detrimento do ser, condicionando hábitos de consumo do grupo social como um todo, pois os seus elementos se interrelacionam e se inter-influenciam. Esses hábitos gerais tendem a afetar a geração de bens e serviços de uma economia, pois alteram o perfil da demanda. Com isto, as organizações devem adaptar a sua ação empresarial no sentido de adequar a sua oferta de bens e serviços para a sua comunidade-alvo, exibindo novas estruturas de produção ou prestação de serviços, meios de comercialização efetivos, níveis de preços, formas de comunicação, entre outros. Em função de todos estes inter-relacionamentos, toda e qualquer empresa deve estar atenta às estruturas sociais vigentes nos mercados em que atua e deve procurar delinear quais os possíveis movimentos sociais capazes de afetar o *status quo*. A leitura desses movimentos permite às organizações uma preparação prévia para reduzir impactos negativos sobre si, ou ainda, potencializá-los a seu favor.

Quando o impacto das modificações causadas pelos movimentos sociais, como a luta de classes, gera uma ruptura no equilíbrio dos relacionamentos de uma comunidade, tende a surgir uma crise política. Com isto, se altera a relação social (política, econômica, ideológica), e as possibilidades de sua perpetuação, enquanto grupo social. “Para que tal acontecimento se produza, é preciso que alcance uma dimensão social global e que afete uma totalidade de forças sociais relacionadas numa forma específica de organização” (80). Abell e Hammond (81), mencionam que as mudanças sociais são inúmeras e se alteram conforme a época. Citam, como exemplos, a alteração do estilos de vida de diversos grupos sociais, mudanças na situação das mulheres e das minorias étnicas, e no estilo de vida das famílias; a alteração de foco de objetivo de vida, tendo o lazer como prioridade de vida e não mais o trabalho; a melhoria dos padrões de qualidade de vida e o aparente declínio dos valores tradicionais.

(80) RIVAS, Edelberto Torres. A Oligarquia e a Crise do Estado na América Central. In: CARDOSO, Fernando Henrique et alii. Economia e Movimentos Sociais na América Latina. São Paulo, Editora Brasiliense, 1985. p. 291.

(81) ABELL, Derek F. & HAMMOND, John S. Strategic Market..., p.54.

2.3.1.2 Fatores Econômicos

Os estudiosos da área de economia têm a habilidade de descrever, explicar e prever os fenômenos macroeconômicos através de uma série de índices e medidas, que materializam os inter-relacionamentos dos efeitos que interferem na economia e condicionam o seu desenvolvimento. Entre eles, há o produto nacional bruto (PNB), o produto interno bruto (PIB), a renda per capita, o número de pessoas economicamente ativas, o número de empregos, o número de domicílios, os gastos governamentais, a disponibilidade de capital e taxas de juros, e os padrões de crescimento setoriais (82).

É importante que as empresas acompanhem as mudanças econômicas dos mercados em que atuam, procurando prever e, se for o caso, antecipar o seu impacto, quando lhes for adequado e se tiverem algum tipo de poder para isso.

Conhecer os ciclos econômicos e os ciclos dos negócios, permite um uso mais racional dos seus recursos, atingindo efetivamente seus objetivos organizacionais.

Jaguaribe (83) apresenta conclusões extremamente esclarecedoras sobre o processo de desenvolvimento de uma comunidade, que devem ser citadas:

(82) ABELL, Derek F. & HAMMOND, John S. Strategic Market..., p.54.

(83) JAGUARIBE, Hélio. Desenvolvimento Econômico e Desenvolvimento Político. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra S.A., 1972. p. 13-14.

“O desenvolvimento é um processo social global; só por facilidade metodológica, ou em sentido parcial, se pode falar de desenvolvimento econômico, político, cultural e social. O desenvolvimento econômico como transformação estrutural da economia e da sociedade só se tornou possível dentro de uma visão de mundo secularizada, racionalista, naturalista e individualista, tal como veio a ser a da cultura ocidental, a partir do Renascimento. Essas notas, causa e efeito do novo estilo de vida que se inaugura na Europa desde os fins do século XIV, provocaram o desdobramento da vida em planos distintos: vida subjetiva-vida objetiva, vida sagrada-vida profana, vida privada-vida pública. Tomaram-se, por isso, mais nítidos e autônomos os quatro planos estruturais em que se desdobra o processo histórico social: o social, em sentido estrito, o econômico, o cultural e o político. Cabe, assim, a partir do Renascimento, falar de um processo do desenvolvimento econômico como algo de próprio, em termos reais e conceituais. Não se pode, todavia, levar a autonomia do econômico, dentro do processo social global, ao ponto de se considerar como desvinculado deste. O processo de desenvolvimento econômico, seja ele espontâneo ou programado, é um aspecto do processo do desenvolvimento da sociedade, como um todo”;

“O desenvolvimento, como idéia se distingue e de certo modo se opõe à idéia de progresso. O desenvolvimento, em termos conceituais, é a explicitação de virtualização pré-existente no processo histórico-social. Essas virtualidades são os modos de exercício da racionalidade. O processo de desenvolvimento, em termos reais, é o processo histórico-social mesmo enquanto se encaminhe para a sua crescente racionalização”;

“O desenvolvimento, só em casos estatisticamente raros e historicamente quase irrepetíveis, como foi o da Grã-Bretanha e o de algumas de suas ex-colônias, se processa de modo totalmente espontâneo. O desenvolvimento francês e alemão, antes da Primeira Guerra Mundial, se fez no quadro de uma intervenção do Estado e, após a Segunda Guerra Mundial, está sendo conduzido” sob uma nova forma de arbitragem social”;

"A programação do desenvolvimento é uma técnica de racionalização cuja validade depende da consistência com que se haja analisado a situação, eleitos objetivos compatíveis com a situação e compatíveis entre si e adotados, para realização desses objetivos, os meios para tal apropriados. Sua vigência, como norma, depende, intrinsecamente, da perduração das circunstâncias externas ao plano por ele assumidas como tal";

"De todas as circunstâncias externas ao plano de que depende sua vigência, as mais relevantes são as políticas, no sentido amplo da termo, sendo também estas as que mais facilmente se alteram. Quanto mais subdesenvolvida uma comunidade, mais necessitada se acha de programar seu desenvolvimento e mais sujeita a que se alterem as circunstâncias políticas de que depende a vigência do plano" (85);

"A programação do desenvolvimento varia conforme suceda ou proceda ao processo do desenvolvimento: no primeiro caso, visando a acelerá-lo, pode ser organizada em bases consensuais, tendendo a manifestar-se apreciável coincidência entre os objetivos do plano e a livre iniciativa dos agentes; no segundo caso, visando a suscitar o processo do desenvolvimento, a partir de uma situação de acentuado subdesenvolvimento, a extremada diversidade dos regimes de participação impede a formação de um consenso em torno dos objetivos e prejudica os critérios de determinação *a priori* de sua validade, fazendo-se mister que a programação seja imposta por via autoritária e se apoie em severas cominações";

"As condições políticas, no sentido amplo do termo, de possibilidade de programação do desenvolvimento de uma comunidade, compreendem aquelas condições, externas à validade do plano, que dizem respeito à possibilidade de o poder público proceder, consistentemente, à elaboração e à execução do plano";

(85) JAGUARIBE, Hélio. Desenvolvimento Econômico..., p. 33, 35, 40 e 44.

“As condições anteriormente referidas dizem respeito a três ordens de possibilidades: I - a possibilidade de a comunidade, como comunidade nacional politicamente independente, se desenvolver como Estado nacional; II- a possibilidade de a comunidade, como sociedade subdesenvolvida, superar a crise social induzida pelo efeito de demonstração das comunidades plenamente desenvolvidas; III - a possibilidade de a comunidade superar a crise política provocada pela falta de representatividade do processo de formação e de exercício do poder “ (86);

“Enquanto subsistir o sistema de estados nacionais, as pequenas nações subdesenvolvidas não poderão desenvolver-se, seja como comunidades nacionais independentes, pois lhes falta para isso o necessário apoio real, seja pela renúncia à sua soberania nacional, sob pena de sujeição à discriminação praticada por outras entidades nacionais”;

“As grandes nações subdesenvolvidas se defrontam com a contradição de que necessitam de maciços investimentos estrangeiros para atingir uma taxa apreciável de desenvolvimento e não podem se desenvolver como comunidades nacionais se os setores estratégicos de sua economia caírem sob o controle de interesses alienígenas, motivo pelo qual necessitam, para superar essa contradição, de ajustar sua economia ao imperativo da autonomia nacional, impondo-se um sistema de poupança, investimento e produção que assegure a máxima taxa de desenvolvimento que for suportável pela comunidade” (87).

O que se percebe, ao se analisar as constatações de Jaguaribe, é o inter-relacionamento firme entre todos os fatores contextuais (social, econômico e político, entre outros), que condicionam o desenvolvimento de uma comunidade, moldando o seu perfil e o seu nível de desempenho.

(86) JAGUARIBE, Hélio. Desenvolvimento Econômico..., p. 45.

(85) JAGUARIBE, Hélio. Desenvolvimento Econômico..., p. 54 a 56.

2.3.1.3 Fatores Políticos

Os fatores políticos envolvem todos os aspectos formais de manifestação de poder, reconhecido ou tolerado pelas comunidades, que venham a condicionar as leis que regem a vida de todos os seus membros. Geralmente grupos econômicos exercem grande influência sobre os grupos que detém o poder e, muitas vezes, se coincidem, ou seja, são as mesmas pessoas, que possuem o poder econômico e político.

Ao longo da história, vários fatos ocorreram, em função de figuras políticas, que estabeleceram leis para atender aos grupos econômicos com mais capacidade de pressão sobre o poder político, levando a comunidade a crises políticas e, até ao ingresso em conflitos armados, como ocorreu nas duas grandes guerras do século XX.

Para a superação de uma crise política, é necessária a implantação de dois aspectos fundamentais: (a) um processo de formação de poder, ou seja, estabelecer funções políticas, que seja realmente representativo da comunidade; e (b) um processo de exercício do poder, através das funções governativas, que represente o poder estabelecido e genuinamente responsável pelos seus atos, na sua representação dos membros da comunidade que o reconheceu como legítimo e coerente com as forças relativas dos estratos sociais existentes.

Jaguaribe (88) apresenta um modelo, onde se visualiza a representatividade política de grupos no poder, que venha a influenciar a vida da comunidade através de suas ações:

(86) JAGUARIBE, Hélio. Desenvolvimento Econômico..., p. 73.

Figura 26 - Esquema de Representatividade Política

Nível	Representante	Atividade de Demanda	Atividade de Oferta
Econômico (surgimento de interesses)	Classes, setores, grupos de interesses	Organização de interesses, prestígio, proteção	Apoio
Político (agregação de interesses)	Partidos políticos (no poder e fora dele)	Poder (de preferência legítimo)	Decisões governamentais (presentes ou futuras)
Cultural (racionalização de interesses)	Clubes políticos, jornais, publicações, grupos da <i>intelligentsia</i>	Decisões governamentais	Formulações ideológicas ou programáticas
Social (articulação de interesses)	Sindicatos, associações, grupos organizados	Orientação ideológica e programática	Equipamento para a organização de interesses, prestígio e proteção

Fonte: JAGUARIBE, Hélio. Desenvolvimento Econômico e Desenvolvimento Político. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra S.A., 1972. p. 73.

Abell e Hammond (89) afirmam que as mudanças políticas “incluem os níveis globais, nacionais, estaduais e municipais. Em termos globais, mudanças políticas influenciam o comércio entre as nações, investimentos de capital estrangeiro, gastos com defesa e o funcionamento de empresas multinacionais. Em termos nacionais, regulamentações, políticas anti-trustes, monetárias, fiscais, industriais, de consumo, de trabalho, e ambientais afetam o funcionamento dos mercados”.

(89) ABELL, Derek F. & HAMMOND, John S. Strategic Market..., p. 55.

Dentro de um ambiente político-legal, a empresa, que receba a influência de decisões políticas, deve fazer determinados questionamentos esclarecedores sobre as suas reais condições de melhor sobrevivência, crescimento e desenvolvimento no ambiente em que atua: “quais ações de âmbito federal, estadual ou municipal podem afetar os negócios de uma empresa? O que ocorre nas áreas de controle da poluição, legislação e segurança do trabalho, segurança do produto, controle de preços, código de ética de propaganda, entre outros? O que é relevante como informação quantitativa e qualitativa para o planejamento de marketing? Muitas vezes, não basta a empresa possuir canais estabelecidos de informações, é necessário buscá-las, até se necessário, através do *lobby* político, isto é, através de pessoas que tenham acesso a tais informações” (90).

2.3.1.4 Fatores Culturais

Há dois aspectos a serem considerados sob a égide dos fatores culturais: (a) a cultura condiciona a visão de mundo das pessoas e das empresas, que são agrupamentos de pessoas; e (b) a cultura deve ser vista como “todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (91). A cultura é um conjunto de modelos, explícitos e implícitos, de comportamento adquirido e transmitido por símbolos, valores, tradição e idéias; toda cultura é funcional, social, aprendida, arbitrária e cumulativa e, sobretudo, adaptativa. A cultura é vista com um processo que permite a evolução-adaptação do homem ao seu meio. “O homem age de acordo com os seus padrões culturais. Os seus instintos foram parcialmente anulados pelo longo processo evolutivo por que passou” (92).

(90) COBRA, Marcos. Marketing Básico. São Paulo, Atlas, 1983. p.178.

(91) LARAIA, Roque de Barros. Cultura - um conceito antropológico. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor Ltda., 1989. p. 25.

(92) LARAIA, Roque de Barros. Cultura..., p. 50-51.

No âmbito organizacional, o contexto cultural das pessoas é transferido para dentro da empresa, que começa a atuar como organismo investido de sua própria cultura organizacional, a tal ponto de ter o seu próprio “substrato de crenças e valores que fundamenta as práticas formais e informais” (93), constituindo a dinâmica de cada organização.

Dentro dessas perspectivas culturais, é evidente que os fatores culturais influenciam, sobremaneira, o comportamento mercadológico, pois está relacionado ao padrão de consumo, tanto de pessoas, como de organizações, enquanto clientes de uma dada empresa. Ao se analisar as características culturais de um mercado, é possível visualizar o impacto sobre o consumo de bens e serviços, pois os mesmos podem ter significados diferentes para cada subgrupo cultural, exigindo que a empresa faça uma adequação de todo o seu composto mercadológico para compatibilizá-lo com a cultura do segmento que deseja atingir.

Nas transações entre empresas, também é necessário conhecer e respeitar a cultura dos clientes institucionais. Deve-se, segundo Cobra (94), observar as influências que agem sobre eles:

(93) FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Atlas, 1989. p. 9.

(94) COBRA, Marcos. Marketing..., p. 82-83.

- a) **“as fontes de informação** - a literatura disponível, as feiras e exposições, a mala direta, o vendedor, indicações boca a boca são alguns dos fluxos de informação que atingem o comprador industrial;
- b) **a formação do comprador** - a sua formação escolar, a orientação recebida para o exercício da função e o seu estilo de vida fazem parte da sua formação profissional ou *background*.;
- c) **a expectativa dos usuários** - os engenheiros de produção, de manutenção entre outros estabelecem as especificações do bem industrial a ser comprado, bem como de suas expectativas de desempenho, instalação e condições de compra (preços, prazos, entre outras);
- d) **o processo de compra industrial** - os fatores específicos do produto são influenciados por: pressão de tempo para compra; percepção do risco de compra e do tipo de compra de um lado; de outro lado, os fatores específicos da empresa, como a orientação da organização, o seu tamanho e o grau de centralização operacional, também agem sobre o processo de compra;
- e) **decisão conjunta e autonomia de decisão** - a decisão conjunta na compra visa à resolução de conflitos internos e a autonomia de decisão permite complementar a escolha ou mesmo decidir a marca”. (95)

Num ambiente sócio-cultural, a empresa deve ter mecanismos, eficazes o suficiente, para avaliar constantemente o desempenho de sua estratégia de marketing e de seu *mix* de produtos e serviços, sempre se questionando em relação a estes pontos-chave de sua avaliação estratégica global:

- ✓ detectar quais atitudes o público está tomando em relação aos negócios e aos produtos;
- ✓ identificar as mudanças que estão ocorrendo nas condições de compra dos consumidores e qual o valor na determinação da formulação de métodos mercadológicos;

(95) COBRA, Marcos. Marketing..., p.82-83.

- ✓ observar, permanentemente, questões de segurança, gostos, influências culturais, regionais, crenças, preconceitos, fatos recentes de grande movimentação pública, pelo fato de que podem afetar os negócios da empresa, direta ou indiretamente. "Os aspectos sócio-culturais são sutis, mas pesam nas decisões de compra" (96).

2.3.1.5 Fatores Tecnológicos

Os fatores tecnológicos referem-se a todo acréscimo de aperfeiçoamento em processos de criação, produção e comercialização de bens e serviços, que acabam resultando na mudança de vida de empresas e pessoas, permitindo-lhe a possibilidade de melhores resultados no seu trabalho. Estes fatores dão origem a uma série de mudanças tecnológicas, que avançam constantemente, num comportamento exponencial e geralmente ultrapassam as fronteiras tradicionais dos ramos de atividades. Geralmente, as mais importantes, que mais afetam um determinado setor, ocorrem fora dele. Conforme Abell e Hammond, "as mudanças tecnológicas não só aprimoram bens e serviços como criam meios substitutos para atender às necessidades dos consumidores" (97). É possível citar inúmeros exemplos recentes de fatores tecnológicos: semicondutores, que afetam o ramo de computadores, o controle de processos, a indústria de relógios, a instrumentação científica, o ramo de calculadoras, de rádio, de televisão, de aparelhos eletrodomésticos e de telecomunicações, além das mudanças tecnológicas no setor de transporte aéreo, da automação de escritórios, da comunicação via satélite, entre outros.

Os fatores contextuais, em diferentes períodos e nas mais variadas intensidades, geram impacto sobre as economias. Particularmente, referindo-se à economia brasileira, observa-se uma série de conseqüências para todos os agentes envolvidos na produção e consumo de bens e serviços, ao longo de um período de tempo. Convém analisar o seu comportamento, a seguir.

(96) COBRA, Marcos. Marketing..., p.178.

(97) ABELL, Derek F. & HAMMOND, John S. Strategic Market..., p.55.

2.3.2 O Contexto Econômico e Político Brasileiro no Período de 1850 a 1993

É utilizada uma análise histórica, para se demonstrar o impacto dos fatores contextuais, aqui apresentados, principalmente os econômicos e políticos, sobre os mecanismos de funcionamento de um país e sobre a vida das empresas e das pessoas. Não se pretende, aqui, realizar um estudo exaustivo sobre estas forças contextuais, que seriam, até, objeto de estudo de tese, em separado. O que se tem como idéia é a utilização de conhecimentos de várias áreas, para demonstrar o efeito dos fatores de época, que formam um contexto, sobre as empresas existentes numa dada economia, condicionando a sua estratégia de marketing, o seu desempenho e todas as interrelações entre organização e as pessoas, entre eles dirigentes e funcionários.

A demonstração que Furtado (98) faz sobre a formação da economia do Brasil apresenta, não só fatores de caráter macroeconômico, mas, também, todas as nuances das consequências políticas e sociais sobre o país, desde o “descobrimento” do Brasil. Para a presente tese, o período de interesse, que representa impacto para o objeto de estudo, está contido entre os meados do século XIX até o presente.

Rossetti (99) apresenta um quadro-resumo, classificando todos os ciclos de retração e expansão da economia brasileira no período de 1865 a 1983, que condicionaram a possibilidade de crescimento e ganhos das organizações que atuaram no país.

Esta determinação de ciclos apresenta variações na literatura de Economia, porém mantendo-se tênues limites, esses períodos coincidem ou pelo menos, os autores são coerentes, entre si, na análise da evolução histórica desses ciclos. Conforme se visualiza, a seguir na figura 27, é possível ter uma visão global do comportamento da economia brasileira, no período citado:

(98) FURTADO, Celso. Formação Econômica do Brasil. São Paulo, Nacional, 1991.

(99) ROSSETTI, José Paschoal. Economia Brasileira. São Paulo, Atlas, 1984. p. 49.

Figura 27 - Cronologia dos Ciclos Econômicos no Brasil

Contração		Expansão	
Período	Duração	Período	Duração
1865-1868	3 anos	1868-1875	7 anos
1875-1884	9 anos	1884-1889	5 anos
1889-1898	9 anos	1898-1908	10 anos
1908-1916	8 anos	1916-1928	12 anos
1928-1932	4 anos	1932-1936	4 anos
1936-1944	8 anos	1944-1961	17 anos
1961-1967	6 anos	1967-1974	7 anos
1975-1983	9 anos		

Fonte: ROSSETTI, José Paschoal. Economia Brasileira. São Paulo, Atlas, 1984. p. 49.

Conforme Furtado (100), durante os três primeiros quartéis do século XIX houve uma estagnação econômica no país, que gerou um descompasso com todas as nações ditas de primeiro mundo (economias estruturadas, como as da Europa e Estados Unidos), que tiveram a sua alavancagem de desenvolvimento neste período, envolvendo avanços técnicos e em todas as áreas do conhecimento humano. O Brasil não acompanhou este ritmo de mudança.

No último quartel, em função da consolidação do café como um produto para exportação, que trazia divisas para o país, houve uma série de **mudanças na economia**:

- ✓ a ênfase começou a girar em torno das grandes lavouras (*plantations*);
- ✓ a escassez de mão-de-obra escrava gerou a necessidade de encontrar outro contingente de mão-de-obra que viesse a substituí-la;

(100) FURTADO, Celso. Formação Econômica..., p. 160.

- ✓ a inadequabilidade da mão-de-obra das culturas de subsistência prejudicou o seu uso nessas *plantations*;
- ✓ a necessidade emergente de contratar pessoal assalariado, geralmente emigrantes europeus.

Quando um setor, como o cafeeiro, produz divisas, muitos outros se beneficiam de seus resultados, pois se transforma num gerador de rendas, viabilizando as importações de produtos, que preenchem necessidades básicas. No momento, a ênfase era na mão-de-obra assalariada, que se utilizava de seus ganhos, que foram a sua contraprestação pelas atividades exercidas, para adquirir bens de consumo. No Brasil, conforme a região, havia diferentes cenários e diferentes papéis da mão-de-obra assalariada. “Convém dividir a economia brasileira em três setores principais: o primeiro, constituído pela economia do açúcar e do algodão e pela vasta zona de economia de subsistência a ela ligada, se bem que por vínculos cada vez mais débeis; o segundo, formado pela economia principalmente de subsistência do sul do país; e o terceiro, tendo como centro a economia cafeeira” (101).

Particularmente o sul do país, formado pela economia de subsistência, se beneficiou indiretamente com a expansão das exportações. Por exemplo, na região paranaense, “a grande expansão de erva-mate para exportação trouxe um duplo benefício à economia de subsistência, em grande parte constituída de populações transplantadas da Europa dentro de planos nacionais e provinciais da imigração subsidiada. Os colonos que se encontravam mais no interior puderam dividir seu tempo entre a agricultura de subsistência e a extração de folhas de erva-mate, aumentando substancialmente a sua renda.

(101) FURTADO, Celso. Formação Econômica..., p. 143.

Os colonos mais próximos ao litoral se beneficiaram da expansão do mercado urbano, expansão essa que tinha seu impulso primário no desenvolvimento das exportações” (102).

O perfil demográfico, nesse período de fim de século XIX, foi variável, conforme as regiões do país, condicionado às atividades econômicas de cada lugar, determinando taxa de crescimento da população. Entre os censos de 1792 e 1900, cada região apresentou diferentes taxas de crescimento. A mais alta era apresentada pela região sul, conforme se observa na figura, a seguir:

Figura 28 - Perfil Demográfico do Brasil - Censos de 1792 e 1900

REGIÃO	% da População do País (1)	Taxa de Crescimento da População (2)
Nordeste	35	1,2
Bahia	13	1,5
Sul	9	3,0
Centro	40	2,2
Amazônia	3	2,6
TOTAL	100	2,0

(1) Perfil da População, no Censo de 1900.

(2) Incremento Populacional de 1900, em relação a 1792.

Fonte: FURTADO, Celso. Formação Econômica do Brasil. São Paulo, Editora Nacional, 1991. p. 147-149.

É possível considerar, como o fato de maior relevância ao final do século XIX, o aumento da importância relativa dos setores assalariados, gerando um novo sistema econômico, que apresentava alguns problemas, entre eles, a impossibilidade de adaptar-se às regras do padrão-ouro, base da economia mundial naquele período.

(102) FURTADO, Celso. Formação Econômica..., p. 144.

A dificuldade estava em que cada país deveria contribuir para o financiamento de curto prazo das trocas internacionais, em função de sua participação nesse comércio e da amplitude das flutuações de sua balança comercial. “Ora, uma país exportador de produtos primários tinha, como regra, uma elevada participação relativa no comércio internacional, isto é, seu intercâmbio *per capita* era relativamente muito maior que sua renda monetária *per capita*. Por outro lado, sua economia - pelo fato mesmo de que dependia muito mais das exportações - estava sujeita a oscilações muito mais agudas” (103). O problema era definir sobre qual preço as regras do padrão-ouro poderiam se aplicar a um sistema que se especializou na exportação de produtos primários e com um alto nível de importação, uma vez que a indústria brasileira ainda era incipiente.

Evidentemente, o setor exportador propiciava um fator multiplicador de renda no mercado interno, o qual deveria ser satisfeito com importações. E, entre uma queda das exportações, devido a crises nas economias clientes, estruturadas e industriais, consumidoras de produtos primários, e a redução de renda interna, que restringiria as importações, havia uma etapa intermediária em que a procura pelas importações continuava crescendo, mesmo que as divisas tivessem se reduzido drasticamente. É nesse período em que as reservas metálicas eram utilizadas, sendo necessárias grandes proporções para que funcionasse o padrão-ouro, pois a participação das importações dentro dos gastos da comunidade interna era muito elevada. No fim de século, 50% das importações brasileiras eram constituídas por alimentos e tecidos.

No período de 1889 a 1898, em função de uma grande depreciação cambial, ocasionada pela expansão creditícia do primeiro governo republicano, criou-se forte pressão sobre as classes assalariadas, principalmente as das cidades, aliada a questões sociais e políticas da época, devido a levantes militares e golpes revolucionários.

(103) FURTADO, Celso. Formação Econômica..., p. 155-156.

Entretanto, no período seguinte, de 1898 a 1908, “a redução do serviço da dívida externa por meio de um empréstimo de consolidação (1898), a introdução da cláusula-ouro na arrecadação do imposto de importação (1900), uma série de medidas de caráter deflacionário e um substancial aumento no valor das exportações” (104), devido à expansão do comércio de borracha, quando sua participação subiu de 10% para 39%, entre 1890 e 1910, permitiu a recuperação do equilíbrio externo e uma fase de expansão da economia brasileira.

Mesmo com o aumento da participação do mate e da borracha nas exportações brasileiras, o principal produto continuou a ser o café, condicionando a maior parte do mercado interno ao seu desempenho. Em função disso, havia interesse político de se manter as condições, que poderiam propiciar um maior nível de produtividade no setor, mesmo que isto significasse alterar a taxa cambial e financiar estoques internos, a tal ponto que em 1929, ano da Grande Depressão, o valor dos estoques acumulados ultrapassou 10% do produto territorial bruto, gerando grande pressão inflacionária.

A partir do início da Primeira Guerra Mundial, houve um corte do fluxo das importações, provenientes da Europa. A situação das economias estruturadas (conhecidas como de Primeiro Mundo) afetava diretamente as economias dependentes, como o Brasil. Neste período, as dificuldades condicionaram uma redução de consumo de produtos básicos, como o café, afetando as exportações brasileiras, gerando uma fase de excesso de estoques.

Reduziram-se as divisas e restringiram-se as importações de produtos europeus, não havendo, na época, substitutos nacionais. Qualquer empresa, dependente de importações, teria uma redução de produtos ofertados para a sua clientela e, portanto, queda nas vendas.

(104) FURTADO, Celso. Formação Econômica..., p. 172.

A renda disponível, na economia, reduziu-se, pois não conseguiu manter o seu poder de compra. Gerava-se uma pressão social, uma vez que as demandas existiam e se encontravam reprimidas.

No pós-guerra, entre 1916 e 1928, principalmente no fim desse período, ocorreu uma fase de expansão na economia, gerada, basicamente, por fortes entradas de capital privado estrangeiro no país e empréstimos destinados a financiar o café, criando uma situação cambial extremamente favorável. Com a crise de 1929, no último trimestre, evidentemente todas as reservas metálicas acumuladas, via empréstimos externos, foram consumidas, devido à saída de capitais estrangeiros do país. Estes fatores, somados às dificuldades de financiamento de safras futuras, aceleraram a queda do preço internacional do café. Outra consequência importante para a economia interna, relaciona-se com a perda do valor externo da moeda. “A baixa do preço internacional do café havia alcançado 60%; a alta da taxa cambial chegou a representar uma depreciação de 40%: o grosso das perdas poderia, portanto, ser transferido para o conjunto da coletividade através da alta dos preços das importações” (105). O valor das importações reduziu-se de 14 para 8% da renda territorial bruta. A oferta interna procurou atender às demandas que antes se utilizavam dos produtos importados. Estas eram as condições predominantes até 1932.

O setor cafeeiro, no período entre 1932 e 1936, ainda gerava capitais, quando não se tinha mais interesse na sua inversão no próprio setor. Os ramos de atividades que atendiam ao mercado interno começaram a ter supremacia sobre o setor exportador, começando a oferecer melhores oportunidades de negócio, que atraíam a aplicação desses capitais.

Portanto, o fator dinâmico principal da economia, neste período, foi o mercado interno. A capacidade instalada no país começou a ser mais intensamente utilizada, estimulando o aumento da demanda de bens de capital.

(105) FURTADO, Celso. Formação Econômica..., p. 187-188.

Com os valores dos equipamentos importados estavam elevados devido à depreciação externa da moeda, criaram-se condições adequadas para a instalação de empresas produtoras de bens de capital. Tomando por base a produção de ferro, cimento e aço, é possível observar que o setor interno de bens de capital sofreu pouco com a crise de 1929, retomando seu crescimento a partir de 1931. “Nos anos trinta, o desenvolvimento da economia teve por base o impulso interno e se processou no sentido de **substituição de importações** por artigos de produção interna. Com efeito, à medida que crescia a economia, reduzia-se o coeficiente de importações” (106). De acordo com a figura 29, a seguir, observa-se o comportamento das exportações e importações, comparando-se os resultados de 1929 e 1937:

**Figura 29 - Comportamento das Exportações e Importações
1929 e 1937**

Anos	1929	1937
Quantum das Exportações	100,0	130,2
Preços das Exportações	100,0	101
Preços das Importações	100,0	196
Relação de Preços	100,0	52
Capacidade para Importar	100,0	67
Quantum das Importações	100,0	76,9

Fonte: FURTADO, Celso. Formação Econômica do Brasil. São Paulo, Editora Nacional, 1991.p. 200.

Nos anos imediatamente anteriores à Segunda Guerra Mundial, houve uma pequena valorização externa da moeda brasileira, acarretando uma imediata redução de preços de mercadorias importadas, que viriam a concorrer diretamente com similares nacionais, afetando diretamente o setor manufatureiro. Significava, também, prejuízos crescentes para os exportadores, pois receberiam menos dólares, por produto comercializado.

(106) FURTADO, Celso. Formação Econômica..., p. 215.

Em função disso, tanto o setor exportador, como os produtores ligados ao mercado externo eram contra a recuperação do valor externo da moeda nacional e se utilizaram de sua influência junto ao governo para evitar o aumento do poder de compra externa.

No início do conflito de 1939 a 1945, a economia mundial se encontrava em plena depressão e a capacidade instalada da maioria dos países não estava sendo utilizada. Imediatamente, devido aos gastos governamentais no esforço de guerra, reduziu-se esta capacidade ociosa. Mais uma vez, no Brasil, a oferta de mercadorias importadas se reduziu, principalmente àquelas advindas da Europa e, especificamente, da Alemanha. Quando o Brasil começou a atuar com aliado dos Estados Unidos, a partir de 1942, teve os americanos como os seus principais parceiros comerciais, em substituição aos alemães. De qualquer forma, o fluxo de importações havia diminuído e, ainda os produtos nacionais não apresentavam a qualidade equivalente dos importados. O nível geral de preços subiu 86% entre 1940 e 1944. Somente 1942, ano de maior esforço de guerra, representou 18% desse aumento. E os preços de importação aumentaram em 64%. Nesse período de guerra, somente as exportações de produtos não-tradicionais foram beneficiadas (matérias-primas estratégicas, como quartzo e óleo de mamona, entre outros, ou manufaturados, que estavam atendendo temporariamente mercados desabastecidos, devido à guerra), criando crescentes saldos na Balança Comercial, o que permitiu a acumulação de reservas. “As pressões inflacionárias originavam-se, especialmente a partir de 1942, dos resultados favoráveis do Balanço de Pagamentos, do desequilíbrio das contas públicas federais e da generosa política creditícia adotada pelo Banco do Brasil.

Além disso, persistiram as dificuldades da agricultura, afetada por condições climáticas adversas. Em grande medida, frustraram-se as políticas compensatórias do governo através do uso de instrumentos de controle de

demanda, tais como racionamento e colocação compulsória de títulos de guerra” (107).

“A participação das importações na oferta total a preços de 1939 aumentou de 13% em 1942 para cerca de 20% no final da década de 40, caindo depois continuamente até algo próximo de 5% em meados da década de 60” (108). Entre 1939 e 1949, o perfil da indústria sofreu uma lenta e contínua alteração, com os setores tradicionais perdendo participação e os produtores de bens de consumo duráveis e bens de capital (setor de mecânica, material elétrico e material de transporte) tiveram um pequeno crescimento, de 4,2% para 5,5%, no período. Havia, durante o governo Dutra, objetivos estratégicos relacionados ao controle da inflação e, no campo estrutural, a implementação de projetos, que eliminassem pontos de estrangulamento, principalmente nas áreas de transporte e energia. Tais objetivos estimulavam o investimento de capitais estrangeiros em grandes obras estruturais, sendo que estes capitais foram a contrapartida pela colaboração brasileira durante a guerra.

No pós-guerra, as importações foram liberadas, cujo coeficiente subiu bruscamente, atingindo 15% em 1947, como reflexo da demanda comprimida dos anos anteriores, que precisava ser atendida. O aumento da renda nacional em 50% foi outro fator, que pressionou o índice para cima. Como consequência da escassez de produtos em relação à oferta, somada à disponibilidade de renda na economia, surgiu um surto inflacionário, pressionando as reais possibilidades de pagamento no exterior.

Em função disso, o governo decidiu criar e implantar uma série de controles seletivos de importação (109).

(107) LAMOUNIER, Bolívar, CARNEIRO, Dionísio Dias, e ABREU, Marcelo de Paiva. 50 Anos de Brasil - 50 Anos de Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1994. p.125-126.

(108) LAMOUNIER, Bolívar, CARNEIRO, Dionísio Dias e ABREU, Marcelo de Paiva. 50 Anos de Brasil - 50 Anos ..., p.131.

(109) SERRA, José. Ciclos e Mudanças Estruturais na Economia Brasileira do Após-guerra. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 2(6): 5-44, Abr-Jun 1982,

Tornaram-se “altamente lucrativas as atividades de substituição de importações, tanto do ponto de vista de acesso a insumos essenciais importados a uma taxa de câmbio sobrevalorizada, quanto da proteção absoluta advinda da tarifa, que beneficiava as indústrias substitutivas de bens finais que se instalavam no país” (110). A partir de 1947, com o racionamento das importações, foi possível, por parte as indústrias nacionais, o domínio de significativas partes do mercado interno, pois não corriam o risco de enfrentar a concorrência de empresas estrangeiras, em igualdade de condições. Até 1952, houve a entrada de investimento direto dos Estados Unidos, alcançando 15,6% do estoque do ano anterior e, em 1953 e 1954, tornou-se negativa devido, principalmente ao retorno de capitais britânicos, resultante da venda de concessionárias de serviços públicos, em especial as ferrovias.

Durante o segundo governo de Vargas, a estratégia econômica do governo esteve centrada no saneamento financeiro, altamente comprometido com um programa antiinflacionário, seguido de um grande programa de obras de reaparelhamento. Tratava-se de duas estratégias, em certo nível, antagônicas, que causou, num primeiro momento, a aceleração da inflação, seguida de uma pequena reversão em 1952 e tendência ascendente a partir de 1953. Para conter a inflação, decidiu-se liberar a concessão de licenças de importação, como meio de expandir a oferta de bens. A preocupação com as condições do mercado internacional sobre a oferta de bens, devido à guerra da Coréia, também estimulou o uso de reservas cambiais, inclusive, para a aquisição de bens supérfluos.

Em 1954, com a queda das exportações de café, aumentou-se a crise cambial, e afetou significativamente as contas governamentais, devido à conta de ágio e bonificações. Uma das formas, entre outras, de reduzir a crise, foi a criação de categorias para classificar as importações, conforme o seu caráter de essencialidade, para que não houvesse pressão sobre as reservas cambiais.

(110) LAMOUNIER, Bolívar, CARNEIRO, Dionísio Dias e ABREU, Marcelo de Paiva. 50 Anos de Brasil - 50 Anos ..., p.133.

Entre 1954 e 1956, em função da instabilidade na condução da política econômica e a quebra da safra deste último ano, houve uma queda acentuada no ritmo de expansão da economia, gerando o pior resultado, desde 1947. Ao final de 1956, Juscelino Kubischek lançou o Programa de Metas, que visava estimular a implementação de projetos de infra-estrutura, a produção de insumos básicos e intensificação do processo de substituição de importações em segmentos industriais mais sofisticados. “Embora a concepção do Programa de Metas fosse oriunda de um diagnóstico de cunho estruturalista, que enfatizava a importância da remoção de estrangulamentos estruturais, pouco foi feito em relação aos obstáculos estruturais na agricultura e às inadequações de natureza social. A incapacidade de criar empregos industriais em ritmo compatível com a expansão da população urbana indicava as dificuldades crescentes de distribuição homogênea dos frutos do desenvolvimento. O emprego industrial expandiu-se à taxa de 3% ao ano, enquanto a produção industrial aumentou mais de 11% ao ano” (111).

Entre 1957 e 1958, a inflação foi mantida em torno de 15% ao ano, em contraste com os três anos anteriores, em que permaneceu no patamar de 20%. O déficit do governo, representando praticamente um terço das despesas do período, estava pressionado pelas subvenções às empresas de transporte coletivo, pelo programa de obras, especialmente relacionadas à construção de Brasília e pelas compras internas de café (que representava quatro vezes os valores da obra de Brasília).

No período de 1954-64, a situação do Balanço de Pagamentos apresentou-se cronicamente instável, uma vez que a queda dos preços do café correspondia a uma retração no total exportado, reduzindo a possibilidade de divisas cambiais. A inflação acelerou-se até o patamar de 42,8%, em 1959, o pior índice desde a proclamação da república. O perfil da dívida externa brasileira, em 1960, era o pior possível, uma vez que mais de 60% venceriam nos quatro anos seguintes.

(111) LAMOUNIER, Bolívar, CARNEIRO, Dionísio Dias e ABREU, Marcelo de Paiva. 50 Anos de Brasil - 50 Anos ..., p.150.

Na época, o governo central teve um comportamento protelatório, adiando a tentativa de solução desses problemas para o governo seguinte, que provavelmente seria obrigado a tomar decisões impopulares para sua correção.

Entre 1961 e 1964, houve um processo de estagnação econômica, crise inflacionária e ruptura política. Apesar da curta duração, o governo de Jânio Quadros, procurou implementar uma reforma no regime cambial, objetivando desvalorizar a taxa de câmbio e permitir a unificação do mercado cambial. Teve sucesso nas negociações da dívida externa junto aos bancos norte-americanos e europeus, obtendo novos empréstimos e reescalonamento dos valores que venceriam no curto prazo. Com a renúncia do presidente, em agosto de 1961, o programa de estabilização entrou em colapso. Mesmo assim, a inflação permaneceu estável, em torno de 30% e o PIB cresceu 8,6%, um pouco abaixo do resultado do ano anterior. Entre 1961 e 1963, ocorreu o período mais longo de indefinição política, desde 1890. Em 1962, sinais evidentes de perda do controle sobre a economia podiam ser detectados, quando o déficit do caixa do governo aumentou significativamente, assim como a taxa de expansão da oferta monetária. As relações Brasil-Estados Unidos se deterioraram, em função da possível aprovação da legislação relativa à remessa de lucros de capital estrangeiro, do cancelamento das concessões de exploração de lavras de minério de ferro e do apoio à desapropriação de subsidiárias americanas. Ao final do ano, foi apresentado o Plano Trienal, com caráter eminentemente gradualista, que envolvia a correção de preços defasados, a redução do déficit público e o controle da expansão do crédito ao setor privado.

Com o anúncio do plano, houve um salto no índice de preços industriais por atacado de mais de 20% em janeiro de 1963 e 11% em fevereiro, possivelmente devido à expectativa de imposição de controle de preços. Houve aumento nos preços de produtos básicos, como o trigo e os derivados de petróleo, em função da retirada de subsídios, além do aumento das tarifas de transportes coletivos urbanos. A taxa inflacionária se encontrava próximo

de 60% ao ano, a taxa de crescimento do PIB caiu de 6,6% em 62 para 0,6% em 63, a mais baixa desde o início da Segunda Guerra Mundial. A restrição de liquidez afetou os ramos industriais que dependiam de crédito, incluindo-se aí, principalmente, os produtores de bens de consumo duráveis. O Balanço de Pagamentos apresentou resultados significativamente negativos, mesmo com a recuperação das exportações, por que houve uma redução drástica nas entradas autônomas de capital, reflexo da falta de confiança que os investidores internacionais começaram a nutrir em relação ao governo brasileiro. O governo estava isolado e, em março de 1964, ocorreu a radicalização do regime com o início da rebelião militar, que teve amplo apoio do empresariado e da classe média, somados à omissão da maioria parlamentar.

O período entre 1964 e 67 foi marcado por um conjunto de iniciativas governamentais que tentaram levar o país a um processo de estabilização e a reformas econômicas. A inflação, que alcançou níveis superiores a 80% em 1964, reduziu-se para menos de 22% em 1967. Em 64, o PIB crescera 2,9%; a partir de 1966, houve a recuperação do nível de atividade, com um crescimento do produto de 6,7%. O governo lançou, no final de 64, o PAEG, Programa de Ação Econômica do Governo, que incluía objetivos aparentemente irreconciliáveis, como a retomada do desenvolvimento, a contenção progressiva da inflação, a redução dos desníveis setoriais e regionais de renda, a expansão da oferta de empregos e o equilíbrio do Balanço de Pagamentos. Procurou manter um rígido controle dos gastos públicos, principalmente sobre reconhecidas fontes de déficit, como o setor de transporte e comunicações, fazendo com que representasse apenas 1,1% do PIB, contrastando com o nível de 5%, em 1963.

Um fato muito significativo, que iria trazer consequências até o final do século XX, foi a criação da correção monetária, que permitiu ao governo financiar o seu déficit, através da negociação de títulos da dívida federal, e criou as bases para eliminar distorções no sistema, porque preservava o valor real dos tributos, eliminava os lucros artificiais gerados pela avaliação de ativos pelo

valor contábil, reduzia as distorções relativas aos contratos de aluguel sem cláusulas de reajuste e legalizou as operações no mercado financeiro realizadas com base em taxas de juros reais. A política salarial foi estendida gradualmente por todos os níveis governamentais e, também, para o setor privado. Em função da repressão sobre os sindicatos, o seu poder de barganha era mínimo, ou inexistente, principalmente relacionado à possibilidade de greve, eliminando a sua capacidade de negociação. O governo utilizava uma fórmula de reajuste salarial, que acabava não repondo todo o valor corroído pela inflação do período. Com isso, houve uma queda real no salário mínimo real médio de 7% ao ano, entre 1965 e 1967. Nesse mesmo período de tempo, tentou-se adotar um novo modelo econômico, que permitiria a internacionalização da economia, através do estímulo às exportações, da abertura da economia através da redução da proteção à indústria doméstica e do incentivos de capitais estrangeiros, que se retraíram no período anterior. “O sistema financeiro foi objeto de estudo de importante reforma. Criou-se o Banco Central do Brasil e teve início o longo processo de separação das funções de banco comercial e de autoridade monetária do Banco do Brasil. Definiram-se as atribuições de intermediários financeiros especializados: bancos comerciais, bancos de investimento, sociedades de crédito e financiamento, sociedades corretoras e distribuidoras, sociedades de crédito imobiliário, sociedades de poupança. Criou-se o Sistema Financeiro da Habitação. As sociedades de crédito e financiamento iriam cumprir papel destacado na provisão de crédito para a venda de bens de consumo duráveis, cuja rápida expansão da produção seria vital para o *boom* que se iniciaria em 1967” (112).

Na reforma trabalhista, o governo aboliu a estabilidade após dez anos de serviço, uma vez que gerava demissões preventivas, permitindo a demissão, em qualquer momento, sem necessidade das empresas pagarem indenização.

(112) LAMOUNIER, Bolívar, CARNEIRO, Dionísio Dias e ABREU, Marcelo de Paiva. 50 Anos de Brasil - 50 Anos ..., p.175.

Criou-se o FGTS, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, constituído por depósitos compulsórios das empregadores, que poderiam ser resgatados pelo funcionário, caso fosse demitido sem justa causa, se aposentasse, fosse construir casa própria, ou por motivos de invalidez. Cabe ressaltar a importância deste fundo, pois foi um instrumento muito importante como fonte de recursos utilizados pelo Sistema Financeiro de Habitação.

A partir do final de 1967, iniciou-se um período de crescimento econômico jamais visto na história do Brasil, denominado época do “milagre brasileiro”. Em 1967, o PIB cresceu 4,2%, porém depois obtiveram-se taxas de 11,2% ao ano, entre 68 e 73, sem contrastes setoriais, mas o ramo industrial cresceu mais rapidamente que os demais, com um índice de 13,3% ao ano. Estabeleceram-se causas diferentes para a inflação, como aquelas ligadas a pressões de custo, especialmente os relativos a créditos. Em função disso, reconhecia-se, na época, que o aumento de demanda contribuiria para a redução de custos, devido à utilização da capacidade instalada ociosa, através das economias de escala. A política creditícia apresentou aumento significativo de créditos do sistema monetário. Existe uma relação direta entre o crédito ao consumidor e ao desempenho significativo dos ramos de atividades produtores de bens de consumo duráveis, uma vez que apresentaram uma produção crescente, em torno de 24% ao ano, entre 1968 e 1973. A carga tributária teve um pequeno aumento, com a criação do IOF, imposto sobre operações financeiras, em substituição ao imposto do selo. Criaram-se organismos de fomento ao desenvolvimento setorial, entre eles: SUDAM (Amazônia), SUDENE (Nordeste), IBDF (Reflorestamento), SUDEPE (Pesca), Embratur (Turismo), Embraer (Indústria Aeronáutica), entre outros. A inflação reduziu-se gradativamente até 1972, com um aumento, em 73, de 15% e em 74, o governo foi obrigado a reconhecer que o índice oficial de 13,7% não revelava a inflação real do período (realmente foram 26,6%).

O período 67/73 apresentou rápida expansão das exportações, principalmente devido à soja e seus derivados e de produtos manufaturados. Em 71/72, a Europa tornou-se o principal cliente do Brasil. não mais os Estados Unidos.

Houve, paralelamente, o aumento das importações, que se elevaram rapidamente, devido à compra de bens de capital. No período, os investimentos diretos estrangeiros aumentaram 188%, a maioria para a indústria de transformação. A partir de 1973, a dívida externa líquida dobrou, porém o pagamento do serviço da dívida aumentou muito mais, chegando o seu valor a representar entre 35% e 40% das exportações. O crescimento econômico gerado até 1973 rendeu dividendos políticos para o governo. Entretanto, mais tarde, ressaltou-se o processo, cada vez mais acentuado, da concentração da renda nacional, criando uma notável deterioração na distribuição pessoal da renda, onde o arrocho salarial também contribuiu para esse processo. Mas, na época, não se percebia tal concentração, por estar ofuscada pelos significativos índices de emprego (4,3% ao ano), bem superior ao do crescimento demográfico (2,9%), resultando numa fase da economia brasileira que presenciou uma drástica redução do exército de desempregados e subempregados estruturais. Segundo Abreu, "os anos de 1967-73 seriam bem descritos como o período de crescimento espetacular em que se acreditou coletivamente na permanência do crescimento como se fora maná e em que se dedicou bem pouco do talento nacional à definição e à implementação de reformas que fizessem diferença em termos de taxa de crescimento de longo prazo da economia. Entre essas teriam sido especialmente relevantes, se corretamente formuladas, as referentes à reforma do Estado e ao sistema educacional" (113).

A continuidade do crescimento da economia brasileira foi interrompida a partir do final de 1973 com o primeiro choque de oferta do petróleo, quando seus preços quadruplicaram e por ser a matéria-prima principal do mundo industrializado, gerou um descompasso em todos os países que não tinham autonomia energética. Os custos internos foram o retorno da inflação e a acumulação da dívida externa, desgastando a imagem política do governo, como agente promotor do desenvolvimento econômico.

(113) LAMOUNIER, Bolívar, CARNEIRO, Dionísio Dias e ABREU, Marcelo de Paiva. 50 Anos de Brasil - 50 Anos ..., p.184.

A partir daí, as taxas de expansão do PIB tornaram-se moderadas, apresentando uma média anual em torno de 6% até 1980 e se reduzindo para valores mais baixos depois de 1981.

Durante toda a década de 80, a economia brasileira defrontou-se com um quadro de desequilíbrio macroeconômico, caracterizado por uma elevada dívida externa (114), pela desestruturação do setor público, por inflação elevada e redução no nível de investimento. Em 1980, “a inflação disparou, ao mesmo tempo em que o desemprego não deu sinais evidentes de queda, notadamente em decorrência da alta taxa potencial de crescimento anual da economia” (115). Em 81 e 82, o governo estabeleceu metas mais austeras, enfatizando a preocupação com a redução da taxa de inflação e com o controle do desequilíbrio cambial, tentando-se evitar, a todo custo, a conversão do país para uma espiral inflacionária de difícil reversão. Com isso, não poderia haver grandes níveis de crescimento da economia, por se tratar de uma política restritiva (116). Segundo Carneiro (117), “a lógica que orientou a política econômica depois da reversão de setembro de 1980 foi controlar a absorção doméstica de recursos (consumo e investimento), o que levaria a um aumento natural do saldo comercial, com o objetivo de reduzir a necessidade de divisas (118). Foram adotadas medidas restritivas, tanto fiscais quanto monetárias. Os controles sobre os gastos do governo foram complementados por elevação da carga tributária sobre salários e importações, mantendo-se o favorecimento direto às exportações, uma vez que a desvalorização nominal de dezembro de 1979 foi anulada pela elevada posterior da inflação” (119). Foram definidos tetos para a expansão nominal da base monetária, dos meios de pagamentos e dos empréstimos ao setor privado.

- (114) ARIDA, Pêrsio e LARA RESENDE, André. Recessão e Taxa de Juros - O Brasil dos Primórdios da Década de 80. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 1(17): 5-20, Jan-Mar 1985.
- (115) ROSSETTI, José Paschoal. Economia Brasileira. São Paulo, Atlas, 1984. p. 103.
- (116) NAKANO, Yoshiaki. Recessão e Inflação. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 2(6): 133-137, Abr-Jun 1982.
- (117) LAMOUNIER, Bolívar, CARNEIRO, Dionísio Dias e ABREU, Marcelo de Paiva. 50 Anos de Brasil - 50 Anos ..., p. 225.
- (118) SERRA, José. Conversão da Dívida - Realidade e Alternativas. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 1(29): 124-131, Jan-Mar 1988.
- (119) BACHA, Edmar Lisboa. Observações Preliminares sobre a Estratégia Econômica do Novo Governo Brasileiro. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 1(21): 125-131, Jan-Abr 1986.

É interessante acrescentar um estudo de Rossetti (120), no qual identifica a existência de um indicador que caracteriza, significativamente, a economia brasileira, durante os períodos de depressão dos ciclos econômicos. Trata-se do, **hiato do PIB** (Produto Interno Bruto). O “Produto Interno Bruto exprime a estimativa do valor da produção, a preços de mercado, realizada dentro do *território econômico* do país. Este conceito de território inclui o território terrestre, o espaço aéreo e as águas territoriais do país, as jazidas e as explorações nas plataformas ligadas aos territórios de outros países e exploradas sob regime concessionário, os ‘enclaves’ extraterritoriais fora das fronteiras geográficas do país (embaixadas, consulados, bases militares e bases de exploração e pesquisa científica) e os equipamentos móveis (barcos de pesca, navios, aeronaves, satélites artificiais e plataformas flutuantes). Todos os bens e serviços finais produzidos dentro do território econômico, depurados das transações intermediárias, incluem-se no valor agregado do PIB, independentemente de os recursos mobilizados serem ou não de propriedade de residentes no país” (121). Entende-se como hiato do PIB como a “estimativa alternativa da taxa global de desemprego da economia” e é resultado da “distância relativa entre o PIB **potencial** e o PIB **efetivo**”. O PIB potencial “é uma indicação do nível global das possibilidades de produção da economia, admitidas as hipóteses de suprimento regular e de pleno emprego dos recursos humanos e de capital existentes; em outros termos, é o nível máximo que o PIB pode alcançar a cada momento” (122).

Pode-se dizer que uma economia está numa situação de pleno emprego, quando se utiliza totalmente do nível de PIB potencial, onde, então, este é igual ao PIB efetivo, que é o realizado, estabelecendo um hiato igual a zero, significando, também, em termos reais, que “a economia opera a uma taxa de emprego e de utilização da capacidade instalada não significativamente distante da definição teórica de pleno emprego”.

(120) ROSSETTI, José Paschoal. Economia ..., p. 49.

(121) ROSSETTI, José Paschoal. Introdução à Economia. São Paulo, Atlas, 1994. p. 540.

(122) ROSSETTI, José Paschoal. Economia ..., p. 49.

No contexto brasileiro, a condição de pleno emprego é dificilmente alcançada por um período de tempo muito longo, em função de suas características demográficas e de sua dificuldade de assimilação de recursos tecnológicos gerados principalmente a partir da Segunda Guerra Mundial, impondo à economia um crescimento compulsório, nem sempre possível de ser alcançado.

Resumidamente, Rossetti (123) apresenta, na figura 30, o relacionamento do hiato do PIB, com o crescimento real da economia brasileira e com a inflação, ressaltando o período de 1961-83, demonstrando como se caracterizam os quadros conjunturais aos longo dos anos (124). Quando uma empresa conhece estas características, tem possibilidade de realizar uma leitura adequada do contexto econômico, no qual está inserida, para se adaptar aos ciclos econômicos futuros, que, muitas vezes, apresentam o mesmo perfil dos anteriores. Uma empresa, que conhece o seu contexto, tem mais chances de ser melhor sucedida nos seus inter-relacionamentos junto aos mercados em que atua.

(123) ROSSETTI, José Paschoal. Economia ..., p. 49.

(124) SERRA, José. Brasil e América Latina após a Guerra Fria. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 1(45): 107-120, Jan-Mar 1992.

**Figura 30 - Crescimento Real, Inflação e Hiato do PIB
da Economia Brasileira - 1961-1963**

Anos	Crescimento (%) do PIB real (1)	Taxa Anual de Inflação IGP (2)	Hiato do PIB (3)	Traços do Quadro Conjuntural
1961	7,7	38,1	2,35	Recessão Induzida. Desemprego em rápida expansão. Inflação em queda acentuada
1962	6,6	53,1	4,17	
1963	1,1	78,0	9,25	
1964	2,6	87,0	12,92	
1965	2,1	55,4	16,61	
1966	5,4	38,2	19,32	
1967	4,7	25,0	21,09	
1968	11,0	25,5	18,20	Os Anos do "Milagre". Redução persistente do desemprego e inflação em patamar baixo.
1969	10,2	20,1	16,14	
1970	8,3	19,2	14,89	
1971	12,0	19,8	11,11	
1972	11,1	15,5	7,86	
1973	14,0	15,7	2,07	
1974	9,5	34,5	0,00	
1975	5,6	29,2	1,51	Stop and go. Inflação com tendência à expansão. Desemprego moderado.
1976	9,7	46,3	0,00	
1977	5,4	38,8	0,99	
1978	4,8	40,8	3,25	
1979	6,8	77,2	3,74	
1980	7,9	110,2	2,12	
1981	-1,9	95,2	12,82	Stagflação. Recessão generalizada com alta inflação.
1982	1,4	99,7	19,42	
1983	3,3	211,0	29,70	

Fonte: ROSSETTI, José Paschoal. Economia Brasileira. São Paulo, Atlas, 1984. p. 100.

No biênio 83/84, uma série de fatores, combinados permitiu resultados nas contas externas: a recessão no mercado interno, a queda do salário real, a desvalorização cambial, as quedas do preço internacional do petróleo e da taxa de juros e a recuperação da economia norte-americana, que aumentou a sua demanda por produtos brasileiros. O superávit comercial, entretanto, foi

mais resultado da queda das importações do período, do que propriamente um aumento significativo nas exportações. O ajustamento externo estava condicionado a negociações entre governo brasileiro e o FMI, Fundo Monetário Internacional (125). No início de 1983, o governo promoveu a segunda maxidesvalorização do cruzeiro, em 30% e estabeleceu uma série de medidas, que deveriam evitar o repasse generalizado aos preços e salários, porém não foi bem-sucedido. Evidentemente, o ponto mais crítico era o comportamento da taxa de inflação, que permaneceu nos patamares de 210 a 220% ao ano. No final da metade da década de oitenta, o país presenciou uma série de manifestações políticas e populares, cuja principal finalidade, aparentemente, era a tentativa de estimular a mudança do regime vigente para um esquema de eleições diretas para presidente da república, visto como a solução dos problemas econômicos estruturais do país. Em 1985, com a morte de Tancredo Neves e com a tomada de posse de seu vice, teve início um período de preparo do primeiro plano de estabilização, entre muitos, que dominariam a política macroeconômica brasileira entre 1986 e 1989, quando se partia do pressuposto de que a inflação se mantinha, em função de seu caráter inercial (126), ou seja, os índices passados, projetados para o futuro, através dos valores detectados, mês a mês, manteriam a inflação em patamares crescentes. Portanto, segundo esse pressuposto, era necessário eliminar o seu efeito inercial, principalmente com o uso de dispositivos de congelamentos de preços.

Na época, não se prestou a devida atenção à dificuldade de reduzir, drasticamente, a inflação num contexto de indexação generalizada, sem ajuste fiscal e sem controle das despesas públicas. O Plano Cruzado foi lançado em 28 de fevereiro de 1986 (127), o Plano Bresser em 12 de junho de 1987, e o Plano Verão em 14 de janeiro de 1989.

(125) BACHA, Edmar. Prólogo para a Terceira Carta. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 3(4): 5-19, Out-Dez 1983.

(126) GUALDA, Neio Lúcio Peres. Fatores Aceleradores, Mantenedores e Sancionadores da Inflação - um teste de evidência empírica para o Brasil. Revista de Economia Política. São Paulo, Nobel, 3(47): 58-72, Jul-Set 1992.

(127) BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Inflação Inercial e Plano Cruzado. Revista de Economia Política. São Paulo, Nobel, 3(23): 9-24, Jul-Set 1986.

O período, entre 1985 e 1989, envolveu comportamentos de heterodoxia por parte do governo, pedidos de moratória junto aos bancos internacionais e o mais completo desajuste na economia brasileira, a qual se encontrava nos “últimos estágios de processos inflacionários crônicos”(128)

É interessante observar que a literatura sobre economia brasileira, a partir dos anos noventa, talvez pela proximidade dos fatos, perde a perspectiva holística da realidade macroeconômica do país. Os autores apresentam uma realidade altamente pormenorizada, fixam-se em detalhes e não demonstram, claramente, uma perspectiva ampla dos fatos, de suas causas e de suas conseqüências. Em função disso, é feita uma tentativa de resumir as principais características da economia brasileira, selecionando os aspectos que sejam os mais representativos da primeira metade da década de noventa, podendo-se cometer o erro de omitir fatos importantes.

Portanto, durante o ano de 1990, com a posse do novo governo, uma série de medidas de caráter monetário foram estabelecidas já a partir do primeiro dia de mandato. O princípio básico do plano de estabilização era reduzir, para níveis controláveis, a liquidez da economia, através do bloqueio de contas diversas, restringindo os efeitos da circulação da moeda escritural, que é a sistemática movimentação de depósitos via compensação bancária (129).

“Na prática, todavia, a possibilidade de pagamento de impostos e contribuições previdenciárias com cruzados novos e a transformação destes cruzados em gasto (equivale a dizer, em cruzeiros) no imediato pós-plano contribuiu para que rapidamente a liquidez fosse recomposta, desencadeando movimentos especulativos e contribuindo para o retorno das expectativas inflacionárias” (130).

(128) LARA RESENDE, André. Da Inflação Crônica à Hiperinflação - Observações sobre o Quadro Atual. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 1(33): 7-20, Jan-Mar 1989.

(129) BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos e NAKANO, Yoshiaki. Hiperinflação e Estabilização no Brasil - o primeiro Plano Collor. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 4(44): 89-114, Out-Dez 1991.

(130) REGO, Elba Cristina Lima. Política Monetária em 1990: Alterações e Limites. In OLIVEIRA, Fabrício Augusto de. A Economia Brasileira em Preto e Branco. São Paulo, Hucitec, 1991. p. 165.

Outros fatores, que contribuíram para a precariedade dos efeitos do plano de estabilização, relacionam-se ao fato de que políticas monetárias não são suficientes para eliminar processos inflacionários crônicos em economias, como a brasileira, onde predominam estruturas oligopolistas protegidas internamente e livres da concorrência internacional, que procura manter a transferência da inflação passada para os seus preços futuros; onde se mantém um grande apego à indexação; que apresenta uma significativa concentração de renda e a manifestação pungente das mais variadas formas de injustiça social. Durante o decorrer do ano de 1990, a equipe econômica do governo central foi perdendo a credibilidade perante o país, pois não apresentara um esquema eficiente de tomada de decisões políticas, aparentando imprevisto e falta de seriedade em temas importantes e, por fim, corroeu-se o apoio político necessário para que o governo realizasse modificações estruturais tão significativas. Em 31 de março de 1991, foi lançado o Plano Collor II, que estabelecia a queda da taxa de juros; o congelamento da taxa de câmbio, sem interromper as exportações. Financiou, via expansão monetária, a dívida dos estados; interrompeu a queda do nível de atividade econômica do país, pela via do congelamento e dos aumentos salariais; e criou um plano de relançamento da economia sem que o governo tivesse instrumentos para possibilitar a sua concretização (131).

“O espaço conquistado interna e externamente para a definição de uma política econômica com preços liberados, tarifas de importação reduzidas (132) e pagamentos em dia foi posto à prova durante a crise política que levou ao *impeachment* de Collor em outubro de 1992” (133).

(131) BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. 1992 - A Estabilização Necessária. Revista de Economia Política. São Paulo, Nobel, 3(47): 91-106, Jul-Set 1992.

(132) NAKANO, Yoshiaki. Globalização, Competitividade e Novas Regras do Comércio Mundial. Revista de Economia Política. São Paulo, Nobel, 4(56): 7-30, Out-Dez 1994.

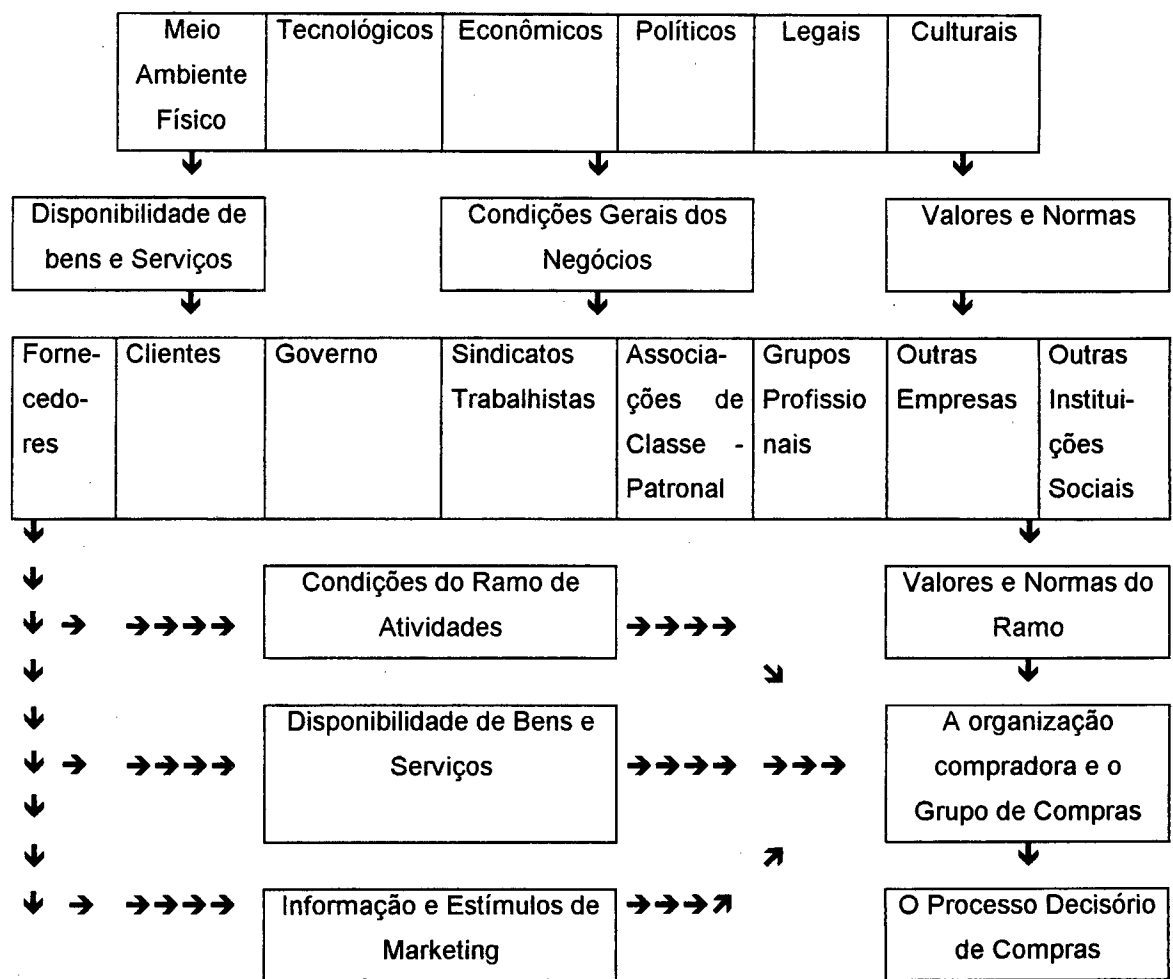
(133) LAMOUNIER, Bolívar, CARNEIRO, Dionísio Dias e ABREU, Marcelo de Paiva. 50 Anos de Brasil - 50 Anos ..., p.262.

A tomada de posse de Itamar, em substituição a Collor, representou mais uma interrupção no processo de formação da credibilidade das instituições públicas, responsáveis pela política econômica, em função de seu comportamento dúbio e aparentemente vacilante, que contribuiu para a ampliação do quadro de incertezas em relação aos rumos da política econômica. Apesar desse quadro, que permaneceu ao longo do ano de 1993, houve um crescimento industrial de 8%, um PIB com crescimento em torno de 5%, reservas abundantes e saldo comercial significativo em dezembro, o que permitiu o anúncio das medidas para implantar um novo programa de estabilização, baseado no artifício de uma moeda, ou índice, definida em lei com valor igual ao do dólar comercial, com a finalidade de facilitar as conversões contratuais ao dólar, ao invés do uso de indexação diária para corrigir os valores dos pagamentos estabelecidos nos contratos.

Basicamente, este é o retrato da economia brasileira no período em que serve de base para o quadro de referência da presente tese. O maior ênfase se concentrou nos aspectos econômicos e políticos, por serem os que refletem o maior impacto das modificações que atingem todos os setores de um país. É possível afirmar que possuem a capacidade de interferir e interagir, com maior força, junto aos demais fatores contextuais, quer sejam sociais, culturais ou tecnológicos.

Na figura 31, todos os efeitos ambientais e seus inter-relacionamentos, podem ser claramente observados:

Figura 31 - Efeitos Ambientais



Fonte: Adaptado de COBRA, Marcos. Marketing Básico. São Paulo, Atlas, 1983. p. 71.

Toda estrutura de conhecimentos apresentada nesta revisão bibliográfica, sobre empresa familiar, estratégia de marketing e fatores contextuais, serve de enriquecimento do quadro referencial a ser utilizado na análise de uma pequena empresa familiar, demonstrando o seu impacto, os seus inter-relacionamentos e conseqüências daí resultantes, para a própria empresa, para todos os públicos com ela envolvidos e para a comunidade, de forma global. Na análise do objeto de estudo, os conceitos até aqui apresentados, desenvolvidos e elaborados serão levados em consideração. Resumidamente, o esquema conceitual envolve a teoria existente.

2.4 ESQUEMA CONCEITUAL QUE ORIENTA A TESE

Com base na Revisão Bibliográfica, resumem-se os três grupos de idéias que compõem o Esquema Conceitual da tese:

a) **PEQUENA EMPRESA FAMILIAR** - é aquela que tem forte identificação com um sobrenome de família, envolvendo aspectos hereditários, laços de sangue, a influência recíproca entre o membro que abre mão do poder e aquele que o recebe, nas fases de sucessão familiar, há pelo menos **duas gerações**, envolvendo conflitos decorrentes dessas interfaces de transferência de comando. Possui de 10 a 100 funcionários e representa 98% das empresas brasileiras.

b) **ESTRATÉGIA DE MARKETING** - envolve um processo de atividades de cunho mercadológico, dentro de uma determinada sequência, de maneira tácita ou explícita, ao longo da existência da empresa, com vistas a criar benefícios aos empregados, consumidores, proprietários da empresa, e demais entidades nela interessadas (sociedade e governo), através da utilização de recursos disponíveis, considerando mudanças de comportamento e **impactos ambientais**, a longo prazo.

c) **FATORES CONTEXTUAIS** - são aspectos do contexto, no qual uma empresa está inserida; são forças sociais, econômicas, políticas e culturais, que caracterizam diferentes épocas e lugares. Influenciam o passado da empresa, continuam afetar o seu presente e condicionam o seu futuro. Um fator contextual chamado **Zeitgeist**, o espírito ou **clima intelectual de uma época** condiciona a estratégia de marketing e o desempenho das organizações, pois o padrão cultural dominante, de uma região ou de uma época, reduz ou acelera os ritmos das mudanças sobre os públicos internos e externos dessas entidades.

O esquema conceitual fornece as linhas básicas para a análise global, a ser apresentada no capítulo quatro deste trabalho.

CAPÍTULO III - OBJETIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA

A idéia inicial deste estudo é ligada à tentativa de demonstrar a influência da sucessão familiar e fatores contextuais (sócio-econômicos, políticos e culturais) sobre a estratégia de marketing e sobre o desempenho de uma pequena empresa familiar, devido à sua presença significativa na economia nacional. Em função disso, são relacionados os pressupostos básicos deste trabalho:

3.1 PRESSUPOSTOS BÁSICOS

- ✓ Toda empresa, qualquer que seja seu tamanho, possui uma estratégia de marketing, tácita ou explícita;
- ✓ A transferência de poder na Empresa Familiar influencia sua Estratégia de Marketing e seu desempenho de vendas;
- ✓ A sucessão é determinada, a longo prazo, pela maneira como os pais constituíram e educaram a família;
- ✓ Toda fase de sucessão familiar está envolvida por situações de conflito;
- ✓ Fatores contextuais afetam a existência de uma pequena empresa familiar.

Esquemáticamente, os pressupostos básicos são:

$$A = fn (B,C),$$

onde:

- A - Estratégia de Marketing e Desempenho da Empresa
- B - Sucessão Familiar e outros Fatores Familiares
- C - Fatores Contextuais.

Tendo-se estes aspectos em vista, é possível formalizar os objetivos principais e operacionais da pesquisa.

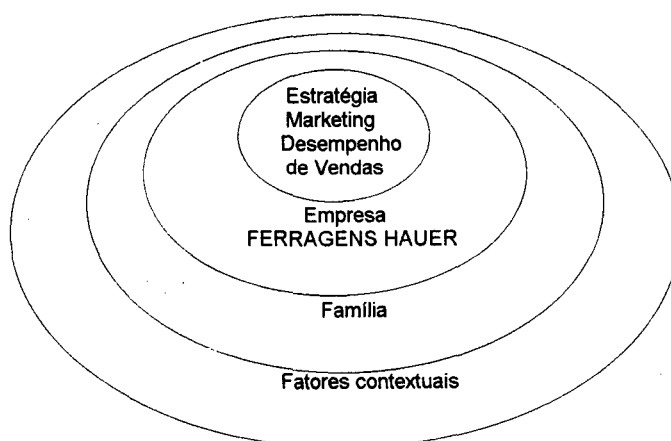
3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivos Principais

Determinar o impacto de fatores ligados à família (sucessão, relações de parentesco, influência das diferentes gerações) e de fatores contextuais (leis, política, guerra, aspectos sócio-econômicos, culturais e tecnológicos) sobre uma pequena empresa familiar - Ferragens Hauer, sobre a sua estratégia de marketing e sobre o resultado das vendas ao longo de 105 anos - 1888 a 1993.

Detectar fatores que a mantêm durante este período de tempo, principalmente nas interfaces da transferência de poder trazendo subsídios para aquelas pequenas empresas familiares que se encontram em situação de desequilíbrio.

Graficamente, os objetivos são visualizados, a seguir:



No contexto da **Estratégia de Marketing**, há os aspectos conceituais para sua explicitação; a definição do tipo de negócio da empresa Ferragens Hauer; o ramo de atividade em que atua; o *mix* mercadológico existente em cada fase de mudança de comando; clientes típicos; comunicação.

No contexto da influência da **Família** sobre o empreendimento, há os aspectos de transferência de poder entre a geração que no momento dirige a empresa e a seguinte; da personalidade empresarial do fundador, que imprime sua marca no período de sua permanência na empresa; e das circunstâncias de conflito, representadas pela divergência de interesses da família com os da empresa.

No contexto dos **Fatores Contextuais**, há o impacto de fatores econômicos, mudanças de governo, guerras, leis, mudanças das características do comércio local, hábitos de consumo, entre outros, conforme tratado na Revisão Bibliográfica, capítulo II.

Levando em consideração estas observações, é possível elaborar os objetivos operacionais, através dos quais são atingidos os objetivos principais.

3.2.2 Objetivos Operacionais

Apresentar a histórica da empresa Ferragens Hauer: estabelecer uma série histórica de vendas, transformando em US\$ (dólares) e atualizando os valores, demonstrando a relação ou, pelo menos, a coincidência da variação de desempenho com fatores familiares e contextuais.

Definir qual é o seu tipo de negócio.

Determinar:

- ✓ a evolução das vendas
- ✓ *mix* de produtos/serviços
- ✓ mudança do tipo de consumidor
- ✓ mudança do tipo de concorrência

Estabelecer em que fase do ciclo de vida a Ferragens Hauer se encontra, com base nos conceitos de PEISER & WOOTEN. (134).

Estabelecer implicações estratégicas globais da Ferragens Hauer.

Determinar forças e fraquezas da empresa.

Verificar a existência de critérios para a escolha e desenvolvimento de seus sucessores.

Descrever a personalidade empresarial dos fundadores.

Determinar pilares que mantêm a empresa Ferragens Hauer.

Descrever as características de um agente potencial de mudanças.

3.3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada tem como base a estrutura conceitual apresentada na Revisão Bibliográfica (Cap. II), sobre Empresa Familiar, Estratégia de Marketing, Fatores Contextuais e, também, o Esquema Conceitual da tese.

3.3.1 Método

Todo trabalho envolve um ESTUDO DE CASO, conforme Boyd & Westfall (135), sendo o foco de observação a Empresa Ferragens Hauer.

(134) PEISER, Richard B. & WOOTEN, Leland M. Life Cycle changes in small family business. Business Horizons, 26:58-65, May/June 1983, citado à página 06 da tese.

(135) BOYD, Harper & WESTFALL, Ralph. Pesquisa Mercadológica. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987.

Foi escolhido o Método do Estudo de Caso, como o âmago deste projeto de pesquisa, que é o padrão ou arcabouço para controlar a coleta de dados. O estudo de caso a ser utilizado é o DESCRITIVO, o qual é o estudo intensivo, uma investigação detalhada de um número relativamente pequeno de casos e, como é a presente situação, o estudo de um único caso. A ênfase é dada à obtenção de uma descrição e compreensão completas das relações dos fatores que envolvem o objeto de estudo, além de obter novas relações existentes que venham a explicar o pressuposto básico, ou seja, o de que a sucessão familiar e os fatores contextuais influenciam a estratégia de marketing, tácita ou explícita, da Empresa Ferragens Hauer.

O método do estudo de caso é valioso para descobrir essas possíveis novas relações e fatores que venham a ser elementos a serem estudados por métodos estatísticos ou experimentais. Permite, também, demonstrar as inter-relações de fatores, uma vez que sua ênfase é uma análise intensiva do objeto de estudo.

Para a utilização do método do estudo de caso, não se pode esquecer que são necessárias visão e compreensão para interpretar uma dada situação, sob esse método. Evidentemente, há vantagens em seu uso, pois pode-se obter mais inferências da análise de toda uma circunstância, uma entidade completa, do que do estudo estatístico, envolvendo abstração de situações reais. É necessário tomar cuidado com a objetividade na análise dos dados, evitando generalizações, uma vez que o método não tem esta finalidade, e procurar elaborar criteriosamente meios formais de observação e registro.

Segundo Godoy (136), "o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões 'como' e 'porquê' certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

(136) GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. RAE - Revista de Administração de Empresas. 35:20-29, Mai/Jun 1995.

Adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho. O pesquisador deve também preocupar-se em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa” (137).

Espírito Santo (138) apresenta, também, uma classificação fundamental de pesquisa, considerando a sua natureza, incluindo quatro diferentes tipos de pesquisa. Indica a **pesquisa experimental**, quando se manipula pelo menos uma variável, para determinar o efeito dessa manipulação, e assim conhecer o efeito da variável experimental. O segundo tipo de pesquisa é o **ex post facto**, que estuda as variáveis da maneira como ocorrem numa situação natural, quer porque já ocorreram ou porque não são manipuláveis. Quando são feitas pesquisas deste tipo, busca-se saber quais os *possíveis relacionamentos entre as variáveis*. O terceiro tipo mencionado por Espírito Santo é o **levantamento** (conhecido, também, como *survey*), que é utilizado para verificar a incidência, a inter-relação e a distribuição de variáveis. Serve também para detectar as características das variáveis. E, por último, a **pesquisa histórica**, usada para descrever eventos ou fatos passados. Através dela procura-se *saber o que foi ou o que aconteceu*.

Na presente tese, faz-se uma análise histórica, porém esta pesquisa não é somente histórica, uma vez que se pretende saber quais os relacionamentos entre as variáveis (estratégia de marketing, sucessão familiar e fatores contextuais), estudando-as numa situação natural. Portanto, é feito uso do tipo de pesquisa *ex post facto*.

(137) GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa - ..., p. 20-29.

(138) ESPÍRITO SANTO, Alexandre do. Delineamentos de Metodologia Científica. São Paulo, Edições Loyola, 1992. p. 31.

O objeto de estudo é analisado sob vários enfoques, na tentativa de detectar possíveis e novas relações, que expliquem a influência da sucessão familiar e de fatores contextuais sobre a estratégia de Marketing da empresa Ferragens Hauer e que demonstrem a sua continuidade ao longo de mais de cem anos.

Após toda essa análise intensiva do objeto de estudo, é possível testar os pressupostos básicos do trabalho e obter os fatores que mantêm a Ferragens Hauer como empresa, durante esses anos.

Os dados necessários para toda a análise e avaliação são de dois tipos:

DADOS SECUNDÁRIOS

a) informações já existentes que se encontram nos arquivos da empresa em questão;

b) relatórios resultantes de entrevistas realizadas em Julho/90 para estudos arquitetônicos, e que contêm importantes informações sobre o *mix* mercadológico da empresa ao longo dos anos.

DADOS PRIMÁRIOS

São realizadas entrevistas com pessoas componentes da empresa, para complementar as informações, a fim de explicar o objeto de estudo. O anexo VI apresenta a reprodução escrita das entrevistas gravadas, conservando a linguagem coloquial.

3.3.2 Roteiro Orientativo de Entrevista

A obtenção dos dados secundários segue um roteiro de entrevista mais adequado. São entrevistados os membros da terceira e quarta geração da família Hauer que estiveram ou estejam envolvidos com a empresa.

O roteiro envolve os aspectos, a seguir:

1. Nome.
Parentesco com os fundadores.
2. Ingresso na Empresa
Tarefas executadas/cargos assumidos.
Fatos mais importantes testemunhados.
3. Mudanças na empresa, ao longo do período em que nela atuou.
4. Problemas e dificuldades.
Grandes oportunidades de mercado.
Cliente típico.
5. Interferência dos sócios na vida da empresa.
6. Hábitos e Costumes do período em que se encontra na empresa.
7. Produtos e Serviços.
8. Comunicação - Tipos de propaganda/promoção utilizados.
9. Relacionamento com os fornecedores.
10. Relacionamento entre os sócios e gerações da família.

11. Fatos históricos relevantes
12. A empresa antecipava as tendências de mercado ou ia atrás delas?
Quem trazia a inovação?
13. Concorrentes existentes e potenciais, de acordo com o modelo das cinco forças competitivas de Porter, mencionado na Revisão Bibliográfica, na página 76.
14. Como e por que a Ferragens Hauer permanece ativa ao longo de mais de 100 anos, passando por todos os conflitos que outras empresas familiares tiveram e sucumbiram?

Os objetivos operacionais são orientativos para os assuntos das entrevistas. Alguns itens são questionados; outros, principalmente ligados ao conflito, são detectados de forma indireta, pois as pessoas da família evitam fazer comentários diretos sobre esta questão de conflito. São observados artefatos visíveis, valores provenientes da cultura e premissas inconscientes, que surgem no contato direto com o objeto de estudo.

CAPÍTULO IV - ANÁLISE GLOBAL

Sob a ótica dos conceitos apresentados na revisão bibliográfica, capítulo II, é analisado o impacto de fatores relacionados à família e fatores contextuais sobre a pequena empresa familiar, FERRAGENS HAUER. Está inserido na análise, o uso de conceitos dos modelos de forças competitivas, de portfólio de produtos, de área de influência e de planejamento estratégico de Marketing. No entanto, não é possível a aplicação plena dos modelos, pois as informações necessárias estão muito fragmentadas. Quando se analisa concorrência, por exemplo, faz-se sob a ótica dos conceitos do modelo de forças competitivas, porém não se pode seguir todos os seus passos. Faz-se a análise do *mix* de produtos, mas durante a pesquisa não surgem dados suficientes para uso do Portfólio de Produtos. Para se fazer a análise de forças e fraquezas da empresa, utiliza-se, como apoio, a estrutura de diagnóstico do Plano Estratégico de Marketing, apresentado na página 86. Inicialmente, apresenta-se uma breve história da Ferragens Hauer, para melhor se perceber a sua evolução, a existência da estratégia de marketing, tácita ou explícita e a influência dos fatores familiares e contextuais sobre seu desempenho.

4.1 HISTÓRIA DA FERRAGENS HAUER

Pode ser dividida em quatro fases, de acordo com a identificação das cisões:

4.1.1 Período de 1888 - 1922

Criação e Consolidação da Empresa
Primeira Cisão - Saída de um Fundador.

4.1.2 Período de 1922 - 1957

Manutenção da Empresa
Entrada da Segunda e Terceira Gerações
Segunda Cisão - Fazendas e Ferragens.

4.1.3 Período de 1957 - 1981

Crescimento das Vendas
Ingresso da Quarta Geração
Terceira Cisão - Ferragens Atacado e Varejo.

4.1.4 Período de 1981 - 1993

Fase de Declínio da Empresa
Diminuição do Patrimônio da família.

4.1.1 Período de 1888 - 1922

Francisco e Augusto Hauer, de origem alemã, vêm para o Brasil, na segunda metade do século XIX. Instalam-se em Curitiba, província do Paraná com uma emergente comunidade germânica (139).

Francisco, então com 27 anos, e Augusto, com 29, criam uma empresa comercial, na área central da província atrás da catedral, à Rua José Bonifácio, onde vendem os mais variados produtos (140), entre fazendas (expressão arcaica para designar tecidos, vestuário e acessórios), ferragens (ferramentas, ferro e outros itens de metal) e alguns bens como presentes e brinquedos (vide anexo III - *Mix* de Produtos do período de 1888 a 1930). Vendem as mesmas mercadorias que outras casas comerciais. Praticamente não há especialização no comércio de Curitiba. Existem, basicamente, três tipos de comércio local: os armazéns de secos e molhados (comercializam produtos alimentícios e domésticos), as casas de importação direta (como a Ferragens Hauer, que tem grande sortimento em fazendas, modas, ferragens, louças, ferramenta para todos os ofícios, artigos para encanamento, bombas e balanças de vários sistemas, lampiões, ferro louçado, utensílios para cozinha, depósito de ferro e aço em barras, vidros para vidraças e espelho, tintas e vernizes, entre outros) e a combinação desses dois tipos (141). Parece que todos vendem de tudo. Todos são concorrentes entre si. Não há diferenciação.

O registro de início da firma é feito no Rio de Janeiro, onde se localiza o Tribunal Comercial, e é o próprio imperador D. Pedro II que assina o primeiro livro contábil da empresa, denominada Hauer & Irmão, mais conhecida, posteriormente, pelo nome de Casa Hauer.

(139) WEIMER, Günter. Arquitetura da Imigração Alemã. Rio Grande do Sul, Editora da Universidade - UFRGS, 1983. p. 38-42.

(140) É utilizada, durante a análise, a expressão original "Fazendas" para denominar o *mix* de produtos, que abrangia tecidos, roupas confeccionadas, acessórios, luvas, chapéus e artigos de armarinho, entre outros. Evita-se o uso da palavra "tecidos", que pode dar uma idéia restrita de somente existir, como produtos, somente tecido a metro.

(141) Conforme Código de Postura da Prefeitura Municipal de Curitiba, referente à Tabela de Impostos para 1913, sob Lei 355 de 05.12.1912.

A criação de uma empresa é um ato solene e controlado pelo império. Portanto, esse processo leva quatro anos e a data oficial da fundação da empresa é de 16 de janeiro de 1888. A influência germânica é muito grande, tanto que os primeiros livros (Copiadores, Diário, Caixa, Livro de "Facturas", entre outros) são escritos no idioma alemão.

Praticamente todos os produtos são importados da Europa, principalmente da Alemanha. Não há barreiras alfandegárias e a compra de mercadoria realiza-se nos moldes atuais do mercado interno. Os preços dos produtos permanecem iguais por muitos anos, a moeda é estável (contos de réis) e faz frente ao marco alemão. Os juros praticados são de 12% ao ano e a inflação é baixa.

Basicamente, os clientes denominados "fregueses", são colonos ou proprietários de terras próximas a Curitiba e que vêm para a cidade, periodicamente, para compra de mercadorias. O pagamento é anual, na época das colheitas. Se o resultado não é suficiente para pagar a conta da Casa Hauer, é complementado o valor pendente com terras. Esta é uma das razões da existência de um grande patrimônio em terras, que serve de respaldo para a existência da empresa ao longo dos anos. Há uma parcela de clientes, residentes na cidade de Curitiba, que também realiza compras com mais frequência. É a, então, chamada "venda de balcão".

O empreendimento é bem-sucedido e em menos de nove anos, é construída uma sede maior ao lado do ponto inicial. O prédio tem três pavimentos, onde a parte térrea está localizada a loja e no primeiro e segundo andares vive a família de cada um dos fundadores (142). O prédio ainda existe (143).

(142) Observar anexo VIII - Plantas do Prédio da Rua José Bonifácio, sede da Ferragens Hauer, até 1981.

(143) A utilização atual do prédio é muito restrita: no térreo continua funcionando a loja "Irmãos Hauer & Cia. Ltda.", resultante da cisão de 1981 e os andares superiores estão abandonados, sem uso.

O resultado de vendas permanece estável, com índices crescentes até às vésperas da Primeira Guerra Mundial, no período de 1914 a 1918 (observar série histórica de vendas da Ferragens Hauer, na página 167). Até então, predominam mercadorias importadas. Nos anos de combate, o comércio entre Brasil e Europa é extremamente limitado.

O período de guerra estimula uma incipiente indústria nacional. Os produtos não têm a mesma qualidade dos importados, mas permite algumas substituições e a continuidade das vendas. Francisco Hauer é sócio da Belgo Mineira, o que permite o fornecimento de chapas de ferro para rodas de carroça, num período em que a importação de ferro da Europa fica suspensa. Não é da mesma qualidade, mas permite o funcionamento da empresa, uma vez que o carro-chefe de vendas é o ferro e as ferramentas (144).

Nestes vinte e cinco anos, os filhos crescem e ingressam na empresa. Francisco, já tem sete filhos (145).

Não é possível conhecer o comportamento das vendas após a Primeira Guerra, uma vez que os documentos internos da empresa do período de 1919 a 1930 são eliminados na cisão de 1957. Acredita-se que as vendas cresceram, pois até 1933, o negócio da família atinge o apogeu. Sinais de opulência podem ser observados, como, por exemplo, os bens consumidos pela segunda geração e pela sua vida social, na época, como é visto no item 4.1.2, a seguir. Paralelamente a um possível crescimento das vendas da empresa, as relações familiares entre os dois clãs Hauer não são tão estáveis.

(144) Conforme depoimento de Alfredo Gross, vendedor da empresa de 1939 até 1973, quando se aposenta, através de entrevista em 11 de julho de 1990, Anexo VI.

(145) São eles: Edmundo, Ernesto, Francisco Jr. ("Chiquinho"), Arnaldo, Félix, Alvim e Guido, sem considerar quatro filhas falecidas quando crianças, devido à gripe espanhola.

4.1.2 Período de 1922 - 1957

O desentendimento entre cunhadas (146) propicia a primeira cisão da empresa em 1922. Augusto Hauer decide sair da empresa, gerando a primeira divisão do patrimônio da família. Prefere terras e títulos e não se envolve com atividades varejistas. Em função disso, a empresa não é seriamente afetada.

Francisco e os filhos continuam na atividade comercial e passam à condição de sócios no ano seguinte. **A razão social da empresa se altera para Francisco Hauer & Filhos, permanecendo Casa Hauer, como nome fantasia.** O funcionamento da empresa continua estável e cada filho já atua em áreas específicas, “cada um tinha sua obrigação” (147): Edmundo é responsável pelas atividades de escritório e contato com bancos. Arnaldo (falecido em 1993) e Ernesto controlam o Setor de Fazendas e Francisco Jr. (“Chiquinho”), o Setor de Ferragens. Aparentemente, todos são bem treinados para suas atividades, mas têm uma percepção fragmentada da empresa, o que se pode observar, mais tarde, no fim da década de 40 e durante os anos 50, quando culmina com a segunda cisão da empresa. Cada um cuida da sua área como independente das demais. Não se sentem comprometidos com os outros setores.

Diferentemente da primeira geração, que tem uma vida voltada para o trabalho, a segunda geração nasce na opulência e tem uma vida social mais intensa em relação a de seus genitores (148). Segundo Edmundo, um dos filhos de Francisco Hauer, ainda vivo, com 93 anos, em 1993, “a vida era mais sossegada, mais familiar, também. De noite, ia-se ao Clube Concórdia jogar boliche; no Country Club.

(146) Informação prestada através de comentários de familiares, não registrada em entrevista.

(147) Conforme depoimento de Alfredo Gross, vendedor da empresa de 1939 até 1973, através de entrevista em 11 de julho de 1990.

(148) Como exemplo, cita-se o fato de que, na época, a família possui uma limusine. Francisco Hauer gasta com a sua manutenção mensal o equivalente a metade do salário de um “guarda-livros”, o atual contador: 64\$000 (sessenta e quatro mil réis) e o salário é de 120\$000 (cento e vinte mil réis). Estas informações são adquiridas nos livros contábeis da empresa.

Os Hauer tinham uma vida social muito ativa e comercial, também” (149).

Uma casa comercial, nas primeiras décadas do século XX assume outras atividades além da varejista ou atacadista. No caso da Ferragens Hauer, por força das circunstâncias, assume atividades de um agente financeiro.

Os colonos, após negociarem as colheitas, preferem, por uma questão de segurança, manter os seus valores pecuniários no cofre da Ferragens Hauer, o que permite o uso em grandes oportunidades de negócio, uma vez que a empresa tem uma garantia de caixa, independente de suas atividades normais. Além disso, até 1933, aproximadamente, Francisco é procurador da Secretaria da Fazenda e realiza o pagamento dos professores do Estado, através do correio.

Às vezes, as oportunidades de mercado são acidentais, causadas por engano e que se revertem em bons negócios. Um exemplo “pitoresco”, da segunda metade da década de trinta, é mencionado por Alfredo Gross:

a Belgo Mineira mandava ferro “de Minas até o Rio e do Rio vinha de navio até Paranaguá. O Rittes, que fazia o pedido de ferro, tinha um ferro de seção retangular de 1 1/4, que usavam muito para eixo de carroça. Comprava-se um pedaço de três metros, que dava cada eixo 1,50 m, e aquilo é pesado, para mais de 30 Kg cada barra. Então, era para pedir 100 barras e ele se enganou e pediu 1.000, e mandou lá para fábrica e eles ligaram as máquinas, de certo pensando que era pedido grande. De certo vão fazer uma penitenciária, ou alguma coisa. E mandaram e quando foi num domingo, sempre vinha de manhã, a fatura da Belgo Mineira. Aí ele estranhou: ‘Barbaridade! Quanto?!’ Aí, ele olhou tudo e viu tantos quilos de ferro e veio correndo aqui na loja para ver a cópia do pedido. Aí, ele viu mil barras. ‘Barbaridade!’ Até mandou parar em Paranaguá. Mande só cinquenta barras para cima. O resto deixou no depósito. Correram o Paraná inteiro com os viajantes para vender, mas não venderam muito. Isso foi, mais ou menos, em 36, 37, ficou lá estocado. De repente, começou a guerra e, começou a faltar ferro. Aí, foi um alto negócio, ainda” (150).

(149) Conforme entrevista realizada com Edmundo Hauer, no dia 13 de julho de 1990.

(150) Conforme depoimento de Alfredo Gross, vendedor da empresa de 1939 até 1973, através de entrevista em 11 de julho de 1990, Anexo VI.

Em 1936, morre Francisco Hauer, com 75 anos, o fundador da Ferragens Hauer. Mas o seu estilo é perpetuado pela geração seguinte, pois querem manter suas idéias, mesmo quando já estão ultrapassadas.

No período da Segunda Grande Guerra, restringe-se a importação de produtos vindos da Europa. As marcas alemãs são substituídas por itens americanos e, portanto, a venda é relativamente afetada. Além de Fazendas e Ferragens, a empresa comercializa óleo lubrificante em lata, da Mobil Oil. Pelo fato de ter um contador de nacionalidade alemã, os americanos cortam as importações de óleo para a Ferragens Hauer. Após este período, assumem a representação da companhia Sun Oil, da Filadélfia, até o surgimento do monopólio da Petrobrás (151). A restrição maior, entretanto, é de ordem pessoal. A família, de origem germânica, como outras, fica muito visada. Há protestos contra comerciantes alemães.

Em 1941, há o ingresso de membros da terceira geração: Acyr Alvim, na área de compras e seu primo Haroldo Frederico na área de vendas, tendo duas gerações atuando, simultaneamente, na empresa.

A queda significativa do nível das vendas coincide as vésperas da entrada oficial do Brasil, na guerra contra a Alemanha, aliada com os Estados Unidos, em 1942. O ano de 1941 já apresenta 44% de queda nas vendas, comparativamente aos resultados de 1940 (152).

- ✓ A guerra traz várias modificações que afetam a existência da Ferragens Hauer:
- ✓ o surgimento de significativos índices de inflação, obrigando a mudanças de preços e a dificuldades de negociação na compra de produtos importados;

(151) Com base na entrevista com Ralph Antonio Hauer, em 26 de maio de 1994, Anexo VI.

(152) Observar comportamento das vendas no gráfico da página 171.

- ✓ surgimento do monopólio de combustível e óleo lubrificante pela Petrobrás, impedindo qualquer importação diretamente de empresas estrangeiras como Mobil Oil e Sun Oil;
- ✓ ênfase nas vendas a prazo;
- ✓ mudança de moeda, de Réis para Cruzeiro.

Já em 1945, as vendas começam a apresentar tendências crescentes, até 1952. Entre 52 e 54, entram mais cinco membros da família como sócios. Trata-se de uma pequena empresa, reproduzindo as condições de décadas anteriores com vinte e cinco funcionários, com um contingente de dez sócios avesso a inovações, e com opiniões diferentes em relação aos negócios, culminando com a terceira cisão, em 1957 (153).

No período de 1943 a 1954, observa-se o comportamento de vendas dos três setores da empresa: Ferragens, Fazendas e Lubrificantes:

Figura 32 - Participação no Faturamento Anual (%)

Ano/Setores	Ferragens	Fazendas	Lubrificantes
43	50	47	3
44	48	50	2
45	41	54	5
46	37	56	7
47	48	49	3
48	55	45	-
49	50	49	1
50	51	48	1
51	66	33	1
52	57	40	3
53	60	39	1
54	63	35	2

Fonte: pesquisa em livros contábeis da empresa.

(153) Antes disso, em 1954, morre Ernesto Hauer, pai de Acyr Alvim Hauer.

Durante esses doze anos, o setor de ferragens torna-se preponderante no faturamento da empresa. Confrontando a figura 32 com a série histórica de vendas na página 171, até 1952 os valores foram crescentes, declinando a partir de 1953 (154). O comércio de Curitiba, em consequência da guerra, começa a se especializar. Surgem as lojas de “roupa feita”, fazendo concorrência para o Setor de Fazendas. Os dois setores se tornam comercialmente incompatíveis e é necessária uma divisão da empresa em duas unidades estratégicas de negócio. Entretanto, os sócios apegados à tradição são contrários a mudanças estruturais. Acreditam no tripé Tradição-Atendimento-Sortimento. Procuram manter as coisas como estão (155).

Com a entrada de novos sócios em 1952, as divergências se tornam intransponíveis. Os membros não chegam a um consenso. O grupo de Fazendas afirma que vende mais, sendo igual opinião o pessoal do Setor de Ferragens. “O caixa da empresa era único, então não dava para saber” (156). Basta consolidar para se obter a resposta e observar como a participação de cada setor no faturamento global da empresa se comporta ao longo dos anos. Se o mercado local está em mutação, não há espaço para crise na empresa se os sócios, através de um processo de comunicação eficiente, manifestam suas opiniões e decidem criar duas unidades estratégicas de negócio. Delimitando espaços físicos diferentes para cada uma, não há necessidade de cisão. Esta fragmentação é muito mais crítica que a primeira, ocorrida em 1922, porque envolve não só a partilha de bens imóveis como de ações. Há um real fracionamento empresarial, reduzindo forças.

(154) Pelo gráfico, observa-se, inclusive, que houve um crescimento acentuado, depois desse período em função do Plano de Metas.

(155) O tripé Tradição-Atendimento-Sortimento é reconhecido pelas pessoas da família, conforme mencionado na entrevista com Regina Hauer Portella e na de Ricardo Hauer, nas páginas 281 e 295 do anexo VI, respectivamente.

(156) É a opinião de Haroldo Frederico Hauer, membro da terceira geração, em entrevista realizada no dia 04 de maio de 1994, Anexo VI, página 247.

Retiram-se da empresa Arnaldo, Edmundo, Dely (genro de Arnaldo), Ossi Hauer, que ficam com o estoque de tecido, mudam de ponto comercial para um prédio em frente, criando outra empresa com a razão social de Casa Hauer de Tecidos Ltda. O grupo de sócios vinculados ao Setor de Ferragens permanece no mesmo imóvel, com a razão social Francisco Hauer & Cia Ltda., mantendo o nome Casa Hauer.

4.1.3 Período de 1957 - 1981

Mesmo após a cisão em 1957, as vendas somente retornam aos patamares de 1952 em 1961/62 (157). Inicia-se uma fase de vendas direcionadas para a construção civil. A empresa entra na década de sessenta com o nome atual de FERRAGENS HAUER, aproveitando o crescimento de construção. Existe uma euforia no país, em função do plano de governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira.

A partir daí, as vendas apresentam índices crescentes, com pequena queda em 1964, 1965 e 1968, provavelmente em consequência das mudanças políticas, que ocorrem no período (158). Há também, índices negativos em 1971 e 1972, seguidos de uma recuperação significativa em 1973. A taxa média de crescimento nas vendas do período de 1963 a 81 é de 11%.

Na década de 70, há o ingresso de membros da quarta geração e inicia-se mais uma fase de crise entre a geração anterior e a “nova” (159). “Os veteranos” querem manter o *status quo*, e os novos entrantes pretendem causar modificações radicais, não tendo experiência profissional e apoio de sócios majoritários para gerar estas mudanças.

(157) Em 1959, há o falecimento de Francisco Hauer Jr., pai de Haroldo Frederico e de Ralph Antonio Hauer.

(158) Conforme mencionada na Revisão Bibliográfica (Fatores Contextuais), há um período de recessão nesta época, com instabilidade política, insegurança de se consumir e de se investir. Os capitais estrangeiros desaparecem do país. Um país com instabilidade política não gera credibilidade, não é um bom investimento.

(159) É a opinião de Haroldo Frederico Hauer, em entrevista que consta no anexo VI, p. 256.

Mesmo que a empresa apresente um desempenho positivo nas vendas, não significa, necessariamente, que tenha capacidade em atender à demanda local, uma vez que seus incrementos são mais do que proporcionais, pois a cidade cresce neste período (160) e simultaneamente há um acirramento muito intenso da concorrência. Os maiores adversários se consolidam a partir da década de 70 (161). O processo de crescimento do setor comercial de Curitiba privilegia a expansão de grandes empresas comerciais, em função de ganhos de escala, em detrimento do comércio regional ou local (162).

A CIC - Cidade Industrial de Curitiba é constituída por grandes empresas que compram ferragens e ferramentas diretamente dos fabricantes, geralmente instalados em São Paulo, porém uma parcela utiliza-se do comércio local. “As lojas de ferragens” que se adaptam a esta mudança de demanda, conseguem uma alavancagem em seus negócios.

Na segunda metade da década de 70, a Ferragens Hauer inicia o serviço de televendas. Por ter uma localização central e as ruas de acesso, em 1975, serem transformadas em calçadas, não há mais acesso para clientes que comprem em quantidade, pois impossibilita a expedição dos produtos e a colocação em camionetes. A ênfase da loja direciona-se para o varejo (163).

Há, também, tentativas de abertura de filiais, uma próxima à entrada da Cidade Industrial para atendimento a grandes clientes. Entretanto, segundo Ricardo Hauer, é cometido um erro de adequação, quando é colocado um gerente numa loja atacadista, com perfil para varejo, sem pique de venda para atacado. Para economizar centavos, perde-se grandes negócios, por não querer negociar o preço de venda de produtos com clientes institucionais.

(160) Neste período, com a instalação da CIC- Cidade Industrial de Curitiba, pólo de atração regional, estimula-se a migração de um elevado contingente populacional vindos de várias partes do país, à procura de melhores condições de vida e profissionais, que novas empresas, instaladas na área, poderiam propiciar. Portanto, a demanda por moradias e demais aparelhos urbanos aumenta significativamente.

(161) Ver Anexo VII, Concorrência Atual da Ferragens Hauer e Irmãos Hauer & Cia. Ltda.

(162) GOVERNO MUNICIPAL DE CURITIBA. Plano Municipal de Desenvolvimento Urbano. Curitiba, 1983-1987. p. 40

(163) Observar as informações prestadas por Ricardo Hauer na entrevista do dia 19 de maio de 1994, quando menciona as circunstâncias da empresa na segunda metade da década de setenta, na página 302, anexo VI.

Tenta tirar o gerente, porém não tem autoridade para trocar. Este gerente inadequado é um dos principais fatores para a loja não apresentar bons resultados de venda:

“... ela foi fechada... Foi antes da cisão. Aí nós fechamos. Ali foi cometido um erro principal. A pessoa, foi prá lá, por indicação minha, diga-se de passagem, a pessoa que eu achava que tinha mais pique de venda, foi colocada uma pessoa que já faleceu, inclusive. Ele seria o gerente ideal, o gerente ideal para varejo, que era vitrinista, a loja dele sempre estava muito bonitinha, sempre muito organizadinha, mas ele não tinha pique de venda. Venda de atacado você oferece por cem, o comprador tem por noventa e sete, se você não fechar o negócio por noventa e sete na hora, você não vende. Ele perdia venda assim, horrores, porque ele tinha medo de vender. E eu, inclusive, fui tentar salvar muitas vendas dele, de valores grandes. O cara não fazia, mais tinha um que estava entendendo o espírito da coisa, me ligava e eu tentava salvar a venda. Eu tinha que interferir na venda de lá. Com isso acabou com a loja. Venda de cem, duzentos quilos de chapa de inox, um valor vultoso, o cara pulava fora por causa de centavos! Apesar dele ter autorização, ele questionava o desconto que eu fornecia para ele. Eu dava desconto para ele de vinte e cinco por cento sobre o preço de tabela, que nosso preço de tabela era preço de varejo eu fazia uma tabela, até vinte e cinco por cento, ele podia chegar. Ele achava que com vinte por cento a firma tinha prejuízo e não vendia! ... Então, eu batalhava em cima no sentido de trocar (o gerente), mas eu não tinha autoridade para trocar. Então, a filial não deslanchou por causa da pessoa, por causa de uma série de fatores, então, ela não deslanchou, muito se explica por causa disso. Era uma loja bem montada, era bonita, coisa que a loja de ferragens nossa era pavorosa, no centro. As lojas que existiam na época, fora a ICO Comercial, eram todas elas pavorosas. Ela tinha um *lay out* bem estabelecido” (164).

Outra tentativa, mais para “fugir da concorrência”, é a possível abertura de uma loja de ferragens em Cuiabá, num período em que a cidade se torna um mercado com altas taxas de crescimento. Sem o respaldo dos sócios majoritários, o empreendimento não se concretiza (165).

(164) Conforme entrevista com Ricardo Hauer em 19 de maio de 1994, p.297, Anexo VI.

(165) Com base na entrevista com Ricardo Hauer em 19 de maio de 1994, p.299, Anexo VI.

Como o mercado permanece altamente comprador até 1981, as vendas continuam apresentando um crescimento significativo independente de acertos ou erros internos. Neste período, a empresa chega a ter em torno de 7000 itens diferentes (166).

Há outras tentativas por parte da quarta geração para a melhoria de serviços: mudanças de *lay-out*, abertura de portas para facilitar o fluxo de clientes, criação de vitrines para exposição de mercadorias, entre outras. Porém, as modificações não são aceitas. Muito se deve à falta de habilidade dos menos experientes em “negociar” suas idéias novas (167). Esta situação permanece ao longo dos anos, com sócios evitando confrontos diretos, culminando com a terceira cisão da empresa. “A cisão foi justamente uma questão pessoal”, menciona Ricardo Hauer. Uns sócios têm dúvida sobre a idoneidade de outros, principalmente em relação a retirada de “vales” não registrados. Altos *pro-labores* afetam o fluxo de caixa e recorrem a empréstimos de banco para fazer frente às despesas diárias. “Então, estourou!” (168)

Os sócios se separam em dois grupos. Um deles permanece na loja com 35% do estoque, continuando a atuar com ênfase na venda a varejo, alterando o nome da empresa para Irmãos Hauer & Cia. Ltda. O segundo grupo vai para outro ponto comercial com 65% do estoque, mantendo a razão social de Ferragens Hauer Ltda. A partir deste ano (1981), há duas lojas de ferragens. Mais uma vez, a empresa é drasticamente afetada. São forças que se dividem.

4.1.4 Período de 1981 - 1993.

Na Ferragens Hauer, segundo Ricardo Hauer, são obrigados a mudar totalmente o enfoque da empresa, que até então é varejista, para atacadista (169).

(166) Conforme entrevista com Ricardo Hauer em 19 de maio de 1994, p. 298, Anexo VI.

(167) Pode-se observar esta falta de habilidade através de uma circunstância narrada por Ricardo Hauer, na entrevista de 19 de maio de 1994, p. 295.

(168) Para maiores detalhes, ver Anexo VI, onde consta o fato mencionado por Ricardo Hauer, na entrevista de 19 de maio de 1994, p. 296.

(169) Ver entrevista de Ricardo Hauer, anexo VI, p. 297, Anexo VI.

Ambas as empresas ocupam diferentes pontos comerciais, em área do centro de Curitiba, "assim considerada na lei de zoneamento e uso do solo, que corresponde a um espaço físico da ordem de 2,1 Km² praticamente 0,5% da superfície do município, ou seja, 423 km² "(170), em locais com baixo fluxo de pessoas. Portanto, não são, nem adequados para varejo, nem tampouco para atender clientes institucionais, que se localizam fora da área do centro tradicional da cidade. Começam a dar ênfase a televendas para atender a estes clientes institucionais. É um sistema pró-ativo, pois os vendedores telefonam para os clientes. Todos eles devem ser contatados pelo menos, uma vez por mês. A prática continua até hoje.

Apesar de ter ficado com 65% do estoque, o sortimento não é adequado. Para atender a clientes no atacado, é necessário um menor número de itens, e uma quantidade maior de cada um. Dois anos após a cisão, há duas opções estratégicas para se obter um estoque mais equilibrado: a venda de um terreno ou fazer empréstimos em banco. Dos cinco sócios, quatro decidem pelo endividamento. O dissidente prefere se retirar da empresa, pois acredita ser extremamente arriscado ter compromissos financeiros com bancos.

No início de 1983, em fevereiro, a moeda nacional sofre maxidesvalorização de 30%, com base na moeda americana: de 291,95 em 17 de fevereiro, chega a 379,54 em 21, três dias depois, num intervalo de fim-de-semana (30).

O consumo se arrefece e as empresas que investem em estoque, principalmente via empréstimo em bancos, ficam com altos custos fixos, em relação ao baixo volume de vendas, como é o caso da Ferragens Hauer. Na época, chegam a trabalhar com vários bancos, cobrindo dívidas com outros empréstimos.

(170) IPPUC - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba. Projeto CURA. Curitiba, 1984. p. 4.

(171) Informações adquiridas no Serviço de Referência da Biblioteca Karl A. Boedecker, da EAESP-FGV, que se utiliza dos dados do Caderno Memo da Gazeta Mercantil, São Paulo.

Esta situação culmina com o pedido de concordata, em 1984 (172). Em função disso, reduz-se a estrutura: fecham-se duas filiais montadas nos dois anos anteriores (mantém a que já existe antes da cisão), reduzem o quadro de funcionários (de 70 para 20, número que se mantém até hoje). Diminuem o sortimento de itens, vendem imóveis da família e nunca mais, até agora, voltam a utilizar capital de terceiros. Aumentam a ênfase nas televendas e conseguem se recuperar. Constróem uma sede própria numa área central de Curitiba, com espaço para estacionamento, em 1989, para atender a clientes institucionais (173).

Um dos fatos que contribui para a sua recuperação, ainda que com taxas modestas, foi a modificação nas leis de segurança do trabalho. Estabelece-se que as empresas são obrigadas a fornecer todo o equipamento apropriado para a proteção do empregado: botas, luvas, máscaras, entre outros. Isto faz com que as empresas centralizem a compra desses produtos em grandes lotes, recorrendo a um comércio atacadista como a Ferragens Hauer, que vende tais produtos, desde 1981 (174). Outra lei, aprovada em 1992 também é extremamente positiva: toda empresa da área da construção civil é obrigada a fornecer os equipamentos e ferramentas de trabalho para os empregados: pás, picaretas, colheres-de-pedreiro, carrinhos-de-mão, para viabilizar as atividades. Ambos os tipos de produto são custos dos contratantes. Como não é o funcionário que assume o ônus, dificilmente tem cuidados com esse material, para melhor conservá-lo. Portanto, a sua vida útil é menor, gerando uma recompra num período de tempo mais curto.

(172) Consultar entrevistas de Norberto e Ricardo Hauer, para obter mais detalhes sobre a situação da concordata da empresa, em 1984, no Anexo VI, páginas 266 e 301, respectivamente.

(173) Se os clientes da empresa estão-se direcionando para a Cidade Industrial, longe do centro tradicional da cidade, em outras vias de acesso, supõe-se que o ponto mais adequado de localização da empresa seja próximo a eles e não numa área central de Curitiba. O uso de televendas agiliza o processamento do pedido, porém não elimina a dificuldade e consumo de tempo na entrega dos produtos comprados, uma vez que a empresa se encontra geograficamente afastada dos seus clientes. Portanto, a construção da filial numa área central de Curitiba não é a mais adequada.

(174) De acordo com as informações de Acyr Alvim Hauer, em entrevista no dia 11 de maio de 1994, na página 237.

Entretanto, todas estas mudanças externas à Ferragens Hauer não são suficientes para levá-la a atingir o mesmo desempenho de vendas da década de 70. E não existe mais um patrimônio forte da família para fazer frente às incertezas de caixa de qualquer empreendimento. Além de que, o perfil dos sócios da quarta geração não se altera. Os conflitos permanecem, evidentemente, não expostos, mas latentes, como é analisado, ainda no capítulo quatro da tese. A ausência de um sistema de comunicação eficiente, a tendência dos membros da família desviar possibilidades abertas de confronto para propiciar entendimentos, pode gerar situações tensas para a empresa e seus funcionários e até para clientes e fornecedores. Continua inexistente qualquer esboço de programa de preparação de sucessores. Existem possibilidades de cisões à vista (175).

Paralelamente às atividades da Ferragens Hauer, há a atuação da Irmãos Hauer & Cia. Ltda., onde estão os sócios Haroldo, com seus filhos Regina e "Haroldinho", e Ralph com Luiz Carlos ("Petit Hauer"). A empresa, permanecendo no ponto tradicional, mantém a ênfase em atividades varejistas. Seu faturamento é, em média, 51% do valor total dos resultados da Ferragens Hauer, conforme se pode visualizar na figura 33 e no gráfico da série histórica de vendas do período de 1980 a 1981, a seguir:

(175) Ver entrevista de Norberto Hauer, em entrevista no dia 20 de maio de 1994, na página 266.

**Figura 33 - Quadro Comparativo dos Faturamentos Anuais
na Década de 80
(em US\$ 1.000)**

Ano	Ferragens Hauer	Irmãos Hauer	%
82	2.653,95	810,49	31
83	1.170,20	345,67	30
84	507,51	243,60	48
85	328,10	228,00	69
86	850,78	1.112,46	131
87	642,65	375,32	58
88	311,43	207,20	67
89	348,01	163,62	47
90	398,48	222,54	56
91	283,00	166,92	59
92	254,62	111,39	44
93	156,56	-*	-
Valores Médios	704,43 (sem 93)	362,47	51

* Sem dados disponíveis do resultado de 1993

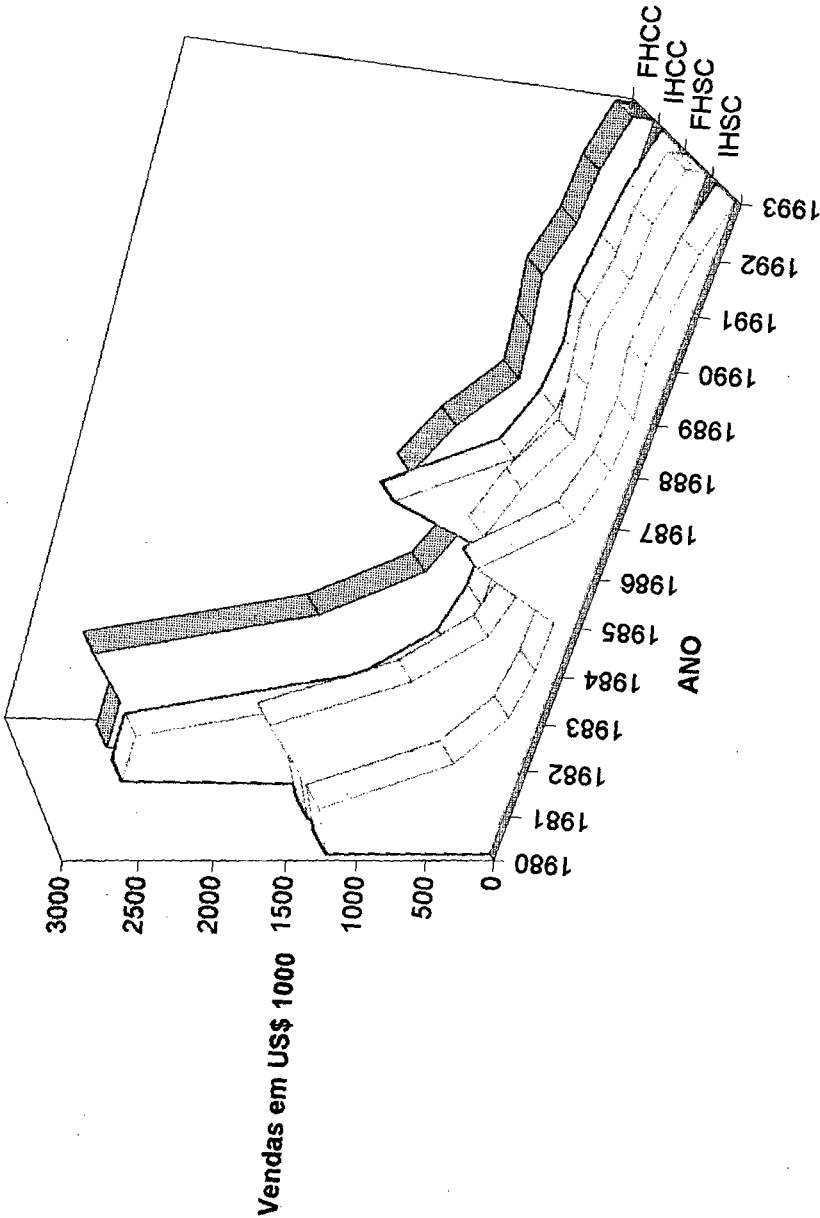
Fonte: Dados internos da empresa, de resultado de balanços.

Atuam com um sortimento de mais de 2.500 itens. A ênfase é no atendimento “de balcão”. Os clientes, basicamente, são profissionais (mecânico, marceneiro, por exemplo); os artesãos (que trabalham nas feiras de artesanato do Centro Histórico de Curitiba) e pessoas que compram para uso doméstico (176).

Sua concorrência é mais ampliada, pois até supermercados fazem frente à empresa, além das outras lojas de ferragens que atuam no varejo (vide anexo VII). As circunstâncias entre os sócios é mais crítica, pois há um afastamento de três deles, em agosto de 93, em função de divergências na maneira de conduzir a empresa, de estilos pessoais diferentes de administrar.

(176) Conforme dados da entrevista de Regina Maria Hauer Portella, em 06 de maio de 1994, na página 280, Anexo VI.

Figura 34 - Gráfico Comparativo de Vendas FH e IR



Após a análise dos fatos até aqui apresentados, convém verificar o desempenho da empresa Ferragens Hauer entre 1905 e 1993, através da evolução das vendas, avaliando sua estratégia de marketing e qual o impacto dos fatores familiares e contextuais sobre eles. Deve-se analisar em qual nível limitam o tamanho do empreendimento e o volume dos negócios, e tentar vislumbrar a melhor maneira de desenvolver um empreendimento financeiramente saudável, de ter uma família feliz e sucessores competentes.

4.2 DESEMPENHO MERCADOLÓGICO DA FERRAGENS HAUER

Entende-se como desempenho mercadológico o resultado financeiro alcançado, através do uso das ferramentas mercadológicas, demonstrando o comportamento das vendas da empresa, ao longo dos anos. Pode ser positivo, quando as vendas apresentam índices crescentes e negativo, quando o faturamento da empresa tem incrementos negativos.

4.2.1 Evolução das Vendas da Ferragens Hauer

Um dos bons indicadores de uma empresa é a evolução de suas vendas ao longo do tempo. Ao observar o gráfico da série histórica de vendas, de 1905 a 1993, à página 171, resultante dos valores encontrados na figura 35 (vide memória de cálculo, que deu origem a estes valores anuais de vendas, anexo I, página 218), é possível perceber a relação ou, pelo menos, a coincidência da variação do desempenho da empresa com aspectos relacionados com a família (sucessão e relações interpessoais) e com fatores contextuais (sócio-econômicos, político-culturais).

Figura 35 - Série Histórica de Vendas - 1905 a 1993

US\$ 1.000

ANOS	Ferragens Hauer (1)	Irmãos Hauer - a partir de 1982 - (2)	Consumer Price Indexes - CPI - (3)	CPI ACUM.	Ferragens Hauer - Valores corrigidos	Irmãos Hauer - a partir de 1982 - Valores Corrigidos
1905	18	*18	0,00	15,67	282,10	282,10
1906	21	21	2,60	15,67	329,12	329,12
1907	23	23	5,10	15,28	351,33	351,33
1908	25	25	(2,40)	14,53	363,35	363,35
1909	23	23	7,50	14,89	342,50	342,50
1910	26	26	4,60	13,85	360,16	360,16
1911	28	28	(8,90)	13,24	370,81	370,81
1912	29	29	4,90	14,54	421,57	421,57
1913	23	23	4,60	13,86	318,73	318,73
1914	24	24	(4,40)	13,25	317,97	317,97
1915	25	25	4,60	13,86	346,46	346,46
1916	31	31	22,20	13,25	410,72	410,72
1917	29	29	36,70	10,84	314,42	314,42
1918	20	20	12,00	7,93	158,62	158,62
1919*	0	0	4,80	7,08	0,00	0,00

ANOS	Ferragens Hauer (1)	Irmãos Hauer - a partir de 1982 - (2)	Consumer Price Indexes - CPI - (3)	CPI ACUM.	Ferragens Hauer - Valores corrigidos	Irmãos Hauer - a partir de 1982 - Valores Corrigidos
1920	0	0	11,40	6,76	0,00	0,00
1921	0	0	(36,70)	6,07	0,00	0,00
1922	0	0	(1,60)	9,58	0,00	0,00
1923	0	0	5,00	9,74	0,00	0,00
1924	0	0	3,10	9,27	0,00	0,00
1925	0	0	6,40	9,00	0,00	0,00
1926	0	0	(1,50)	8,45	0,00	0,00
1927	0	0	(4,60)	8,58	0,00	0,00
1928	0	0	1,60	9,00	0,00	0,00
1929	0	0	(1,60)	8,86	0,00	0,00
1930	0	0	(11,30)	9,00	0,00	0,00
1931	20	20	(14,50)	10,15	202,92	202,92
1932	34	34	(10,70)	11,87	403,46	403,46
1933	51	51	2,40	13,29	677,71	677,71
1934	44	44	14,00	12,98	570,99	570,99
1935	48	48	6,10	11,38	546,40	546,40
1936	52	52	0,00	10,73	557,90	557,90
1937	55	55	5,80	10,73	590,09	590,09
1938	66	66	(1,60)	10,14	669,28	669,28
1939	64	64	(1,70)	10,31	659,56	659,56
1940	72	72	1,70	10,48	754,83	754,83
1941	41	41	5,00	10,31	422,65	422,65
1942	45	45	11,10	9,82	441,79	441,79
1943	60	60	5,70	8,84	530,21	530,21
1944	93	93	1,40	8,36	777,50	777,50
1945	118	118	2,60	8,24	972,89	972,89
1946	176	176	7,80	8,04	1414,31	1414,31
1947	203	203	15,60	7,45	1513,25	1513,25
1948	192	192	7,30	6,45	1238,11	1238,11
1949	196	196	(1,00)	6,01	1177,91	1177,91
1950	203	203	1,00	6,07	1232,30	1232,30
1951	228	228	7,30	6,01	1370,36	1370,36
1952	202	202	2,10	5,60	1131,49	1131,49
1953	96	96	0,80	5,49	526,68	526,68
1954	79	79	0,50	5,44	429,97	429,97
1955	133	133	0,40	5,42	720,28	720,28
1956	157	157	1,40	5,39	846,87	846,87
1957	149	149	3,50	5,32	792,62	792,62
1958	50	50	2,60	5,14	256,98	256,98
1959	75	75	0,90	5,01	375,71	375,71
1960	78	78	1,70	4,96	387,25	387,25
1961	188	188	1,00	4,88	917,77	917,77
1962	203	203	1,00	4,83	981,19	981,19
1963	297	297	1,30	4,79	1421,32	1421,32
1964	256	256	1,30	4,72	1209,39	1209,39
1965	296	296	1,60	4,66	1380,41	1380,41
1966	344	344	2,90	4,59	1578,99	1578,99
1967	367	367	3,10	4,46	1637,09	1637,09
1968	354	354	4,20	4,33	1531,62	1531,62
1969	411	411	5,50	4,15	1706,56	1706,56
1970	428	428	5,70	3,94	1684,50	1684,50

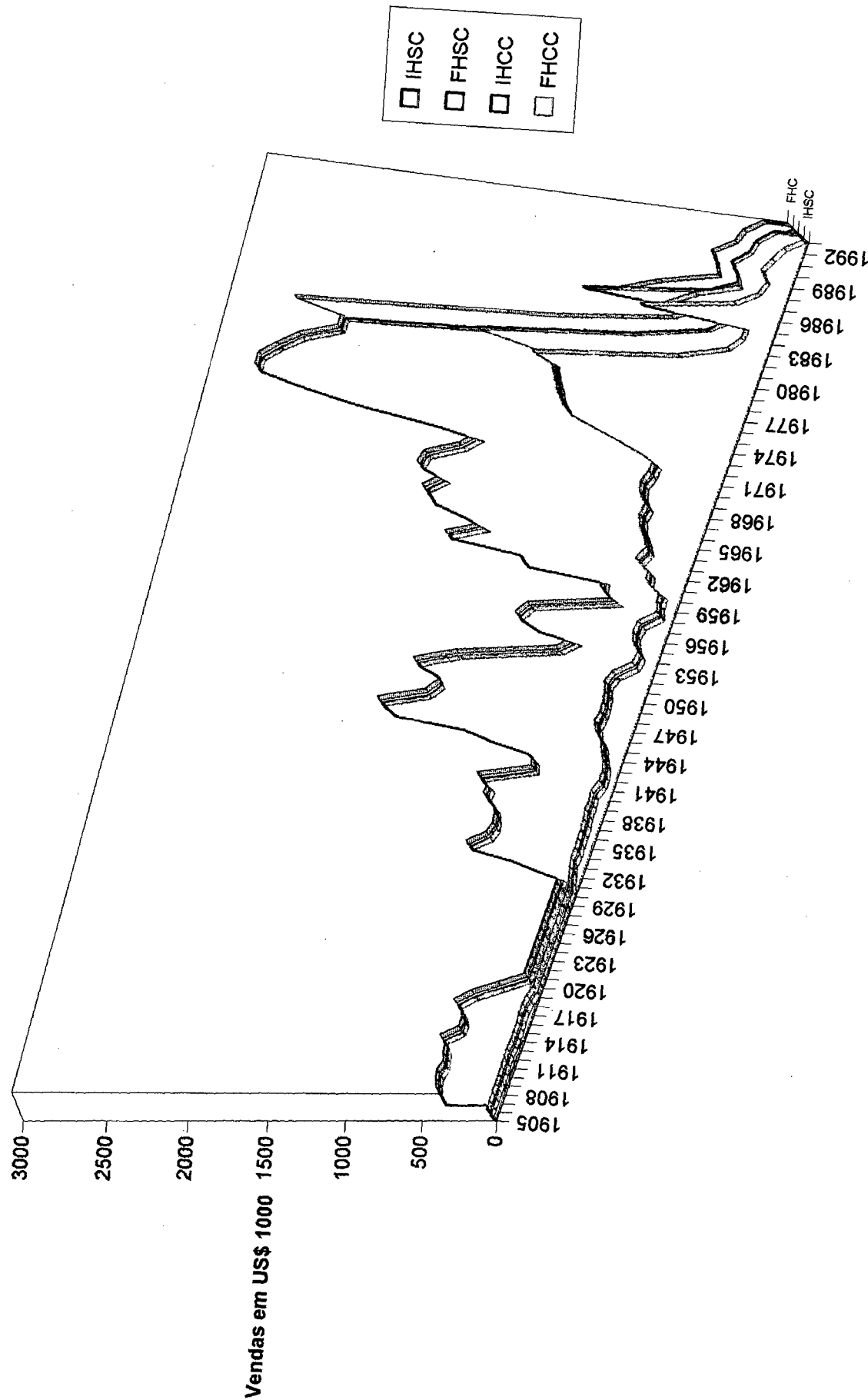
ANOS	Ferragens Hauer (1)	Irmãos Hauer - a partir de 1982 - (2)	Consumer Price Indexes - CPI - (3)	CPI ACUM.	Ferragens Hauer - Valores corrigidos	Irmãos Hauer - a partir de 1982 - Valores Corrigidos
1971	403	403	4,40	3,72	1500,57	1500,57
1972	396	396	3,20	3,57	1412,37	1412,37
1973	512	512	6,30	3,46	1769,47	1769,47
1974	676	676	11,00	3,25	2197,79	2197,79
1975	856	856	9,10	2,93	2507,20	2507,20
1976	1030	1030	5,80	2,68	2765,21	2765,21
1977	1089	1089	6,50	2,54	2763,33	2763,33
1978	1125	1125	7,60	2,38	2680,45	2680,45
1979	1165	1165	11,30	2,21	2579,70	2579,70
1980	1195	1195	13,50	1,99	2377,48	2377,48
1981	1355	1355	10,30	1,75	2375,15	2375,15
1982	1670	510	6,20	1,59	2653,95	810,49
1983	782	231	3,20	1,50	1170,20	345,67
1984	350	168	4,30	1,45	507,51	243,60
1985	236	164	3,60	1,39	328,10	228,00
1986	634	829	1,90	1,34	850,78	1112,46
1987	488	285	3,60	1,32	642,65	375,32
1988	245	163	4,10	1,27	311,43	207,20
1989	285	134	4,80	1,22	348,01	163,62
1990	342	191	5,40	1,17	398,48	222,54
1991	256	151	4,20	1,11	283,00	166,92
1992	240	105	3,00	1,06	254,62	111,39
1993	152	0	3,00	1,03	156,56	0,00
1994				1,00		

* Valores de 1919 a 1930 não encontrados.

Fonte:

- (1) Pesquisa de dados internos da empresa Ferragens Hauer.
- (2) A partir de 1982, é possível comparar os resultados das duas empresas, que resultam da cisão de 1981. Na cisão de 1957, são eliminados os documentos contábeis da organização e não se tem acesso aos dados da Casa Hauer de Tecidos.
- (3) CPI - Consumer Price Indexes é o índice que mede o aumento anual dos preços dos produtos consumidos por populações de áreas urbanas nos Estados Unidos. Serve para atualizar valores financeiros em dólares. Para o período de 1905 a 1950, é consultada a *ENCYCLOPEDIA BRITANNICA*. Chicago - USA, William Benton Publisher, 1961, volume 18. p. 472-473. Para os anos entre 1950 e 1981, é usado o *STATISTICAL ABSTRACT OF THE UNITED STATES*. Maryland - USA, Bernan Press, 1994. p. 487. Para os anos entre 1981 e 1994, utiliza-se o *THE WORLD ALMANAC AND BOOK OF FACTS 1995*. New Jersey, Funk & Wagnalls Corporation, 1995. p. 109.

Figura 36 - Série Histórica de Vendas - 1905 a 1993



4.2.2 Estratégia de Marketing da Ferragens Hauer

Ao se analisar as informações da empresa Ferragens Hauer (177), ao longo de 105 anos de existência, detecta-se a continuidade de padrões de funcionamento de seus negócios, mesmo com a mudança do tipo de clientes. A preocupação básica por parte dos membros da família, que atuam no dia-a-dia da empresa, é prestar um **atendimento personalizado** ao cliente, seja através do contato direto na área de venda, acompanhar os produtos que mais vendem, ter cuidado com a arrumação da loja, mesmo que sem padrões de *visual & merchandising* (178) no caso da Irmãos Hauer & Cia. Ltda., e como a Ferragens Hauer Ltda., que além desses aspectos mercadológicos, se utiliza de telemarketing ativo, para melhorar o relacionamento com os seus clientes.

Outro ponto, considerado como importante pelos membros da família, é o mais amplo **sortimento de produtos** disponível aos clientes. Os cuidados com sortimento sempre estão presentes na estratégia, tácita ou expressa, da empresa. No período de 1888 a 1957, há aproximadamente 1.000 itens disponíveis aos clientes. Entre 1957 e 1981, principalmente no final da década de setenta, a quantidade aumenta para mais de 7.000 itens. Após a cisão de 1981, as quantidades são drasticamente reduzidas, em função da estratégia da empresa no esforço de se adaptar ao perfil do novo cliente, chegando ao patamar de 2.000 itens (179), uma vez que não atende mais grandes empresas, porque elas começam a comprar ferragens, equipamentos e ferramentas diretamente dos fabricantes ou de grandes distribuidores, localizados em São Paulo.

(177) Consultar informações da entrevista com Regina Maria Hauer Portella, no dia 06 de maio de 1994, página 281, Anexo VI.

(178) Apresenta um *lay out* sem critérios de arrumação por afinidade de produtos, que estimularia compras adicionais por parte do cliente. Ver UGAYA, Eurico. Como Montar ou Renovar a sua Loja - Guia Prático. São Paulo, Editora SENAC/Makron Books, 1993. p. 16 e 46.

(179) Informações sobre quantidades de produtos podem ser encontradas nas entrevistas de Ricardo Hauer, Regina Maria Hauer Portella e Norberto Hauer, Anexo VI.

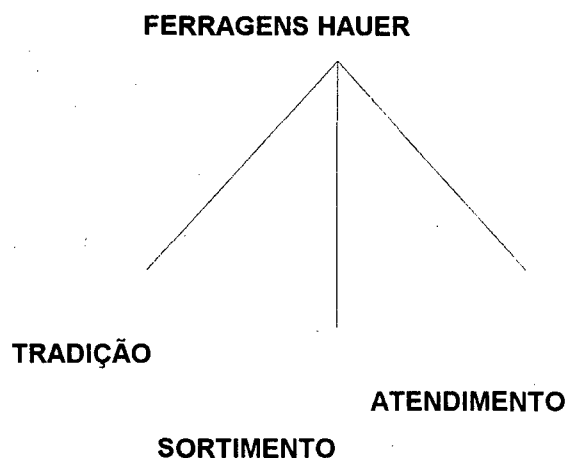
Tais componentes, atendimento personalizado e sortimento de produtos, entretanto, não apresentam resultados mais efetivos, pois um terceiro aspecto, a **tradição**, limita o seu uso mais adequado. Uma vez que Francisco Hauer, um dos fundadores, e seu filho, Francisco Hauer Jr., comerciantes bem-sucedidos, cada um em sua época, imprimem sua marca pessoal como sinônimo de sucesso sobre o empreendimento, os seus sucessores não questionam o *status quo*, preservam e perpetuam as mesmas condições de funcionamento da empresa: não alteram o *lay out* da loja, não instalam controles formais de estoque, não são pró-ativos em relação aos clientes, não se antecipam às mudanças e não aproveitam oportunidades de mercado, que surgem ao longo do tempo. Aqueles sucessores que tentam inovar, são imediatamente bloqueados pelos membros mais velhos da família, sentem-se frustrados e, geralmente, deixam a empresa. A tradição, portanto, bloqueia a inovação. Somente após a cisão de 1981, há alguma atuação da quarta geração que tenta alterar este quadro de se fixar "naquilo que meu avó fazia" (180) e trazer mudanças, que tornem o negócio mais ágil como, por exemplo, a implantação do sistema de televendas e o uso de promoções frequentes de ferragens e ferramentas, através de um telemarketing ativo.

O seu cliente típico se altera ao longo do tempo e a Ferragens Hauer procura se adaptar às necessidades deste novo cliente (181). Nem sempre adequadamente, pois nunca se antecipa às tendências de mercado (conforme reconhecem os membros da família envolvidos com a empresa). Portanto, adapta-se a elas.

(180) Verificar entrevista de Ricardo Hauer, na entrevista de 19 de maio de 1994, Anexo VI.

(181) No período de 1888 até a Segunda Guerra, colonos, ferreiros e seleiros são os principais clientes da empresa. A partir da Segunda Guerra até 1957, incluem-se as grandes empresas, principalmente do ramo de beneficiamento de madeira e metalurgia, dentro do setor de ferragens; no de fazendas, predomina o consumo doméstico. Após 1957 a 1981, as grandes indústrias permanecem como clientes da empresa e se agregam pequenas empresas. A partir de 1981, empresas de construção civil se tornam preponderantes, representando 70% das vendas.

Considerando-se todos estes aspectos mercadológicos analisados, é possível determinar que a *estratégia de marketing básica da Ferragens Hauer, tácita ou explícita, é sempre oferecer o composto de produtos e serviços mais completo para o seu cliente. Atua sempre sobre o tripé Tradição-Sortimento-Atendimento, conforme é visualizado no diagrama, a seguir:*



Sobre esta estratégia, vários fatores manifestam os seus efeitos e influenciam os resultados da empresa, de maneira significativa, uma vez que se adapta às mudanças, sem se antecipar às tendências de mercado, restringindo a entrada da inovação nos negócios. É interessante analisar quais as conseqüências da influência dos fatores ligados à família (sucessão e relações interpessoais), proprietária e gestora do empreendimento.

4.2.3 Influência de Fatores da Família

Durante 105 anos, com quatro gerações atuando dentro da empresa, é detectada uma série de aspectos da família que afetam o desempenho da empresa, em função da sobreposição de sistemas, familiar e empresarial, apresentado na Revisão Bibliográfica (182).

(182) COHN, Mike. Passando a Tocha. São Paulo, Makron Books, 1991. p. 21.

O primeiro impacto na empresa, originado da família, gerando a primeira cisão ocorre quando Maria Stephan Hauer, esposa de Francisco Hauer tem desentendimentos com Adelaide Hauer, esposa de Augusto. Ambas as famílias moram nos pavimentos superiores da loja, e é praticamente impossível manter uma empresa funcionando adequadamente, se as unidades familiares, intrinsicamente envolvidas no empreendimento, não estão em harmonia. Através de informações dos membros da família, sabe-se a respeito deste conflito, entretanto, não se menciona o motivo que culmina na primeira cisão da empresa (183).

Aparentemente o Sr. Francisco Hauer prepara cada filho para atuar em diferentes áreas da empresa (184): Arnaldo e Ernesto no setor de fazendas, Edmundo, envolvido no escritório e com bancos e Francisco Jr. no setor de Ferragens. Pelas conseqüências da segunda cisão, em 1957, pode-se considerar que não estimula a visão estratégica dos filhos, pois percebem a empresa de forma fragmentada. O comportamento é: o outro setor “não é meu departamento”. Pode-se reconhecer, com mais antecedência, a incompatibilidade comercial entre os setores de Fazendas e de Ferragens, dividindo a empresa em duas unidades estratégicas de negócio distintas (ou duas “firmas” como se diz na época), sem necessariamente causar ruptura e perdas financeiras para ambas.

A crise aumenta com o ingresso de pessoas vinculadas à família por força de matrimônio (cunhado e genro), querendo impor modificações sem comunicação entre sócios e sem real comprometimento com a empresa. Cada um acredita que o seu setor é o mais importante e outro é deficitário.

(183) Dados obtidos através de conversas com vários membros da família, da terceira e quarta geração, que pediram para não serem identificados como autores desses comentários.

(184) Para melhor visualizar os membros das diversas gerações, convém observar o diagrama da página 198.

Estes desentendimentos geram atrasos na tomada de decisões estratégicas e perda de produtividade no dia-a-dia da empresa, e refletem no grau de motivação dos funcionários, reduzindo sua eficiência, pois percebem a incompatibilidade existente entre as facções da família em luta pelo poder. Não sabem a quem seguir ou a quem obedecer; têm ordens e contra-ordens. Os públicos externos tais como clientes, fornecedores e a comunidade em geral também percebem esta divisão entre os membros da família. Em função disso, as vendas sofrem uma queda a partir de 1952 e somente voltam ao mesmo nível, dez anos mais tarde.

A ausência de comprometimento de um dos sócios remanescentes e de comunicação efetiva entre eles faz com as crises se perpetuem. Junto com a falta de visão estratégica, a aversão a inovações, a empresa mantém seu estilo de vendas do período da segunda geração. O empreendimento sempre é reativo, adaptando-se às mudanças que ocorrem. São os **fornecedores que trazem as novidades** (185), os clientes pressionam para a existência de certos itens no estoque. Nunca visualizam novas oportunidades de mercado e nunca saem à frente da concorrência. Após uma década, os competidores já estão à frente, tanto no atendimento a varejo, como no atacadista. Como menciona um membro da quarta geração: “No tempo do meu avô era assim que dava certo. Para quê mudar? Era isto que diziam, quando alguém queria mudar alguma coisa lá dentro” (186). Por outro lado, membros da terceira geração são unânimes, ao mencionar nas entrevistas, que os maiores problemas enfrentados pela empresa acontecem quando entram os mais novos, querendo mudar tudo (187). A empresa “funcionava maravilhosamente bem. Aí, sempre foi a mesma estória: entrou um filho de sócio, entrou outro, pronto, a encrenca estava feita” (188).

(185) De acordo com informações das entrevistas de Acyr, Haroldo e Ralph Hauer, Anexo VI, às páginas 239, 258 e 275, respectivamente.

(186) Ver a entrevista com Ricardo Hauer, anexo VI.

(187) Verificar entrevistas de Haroldo, Ralph e Ingrid, Anexo VI.

(188) Conforme entrevista com Haroldo Frederico Hauer, Anexo VI, página 256.

Por não haver, na empresa, um programa estruturado de treinamento de sucessores, todos os sócios novos não são inicialmente preparados para conhecer a empresa, como funcionam os negócios, para propor idéias e não impô-las, para saber negociar as modificações. Sempre, entre eles, alguns entram em reta de colisão. A maioria evita confrontos diretos, porém não compartilham de opiniões comuns sobre a empresa e sobre o seu crescimento ao longo do tempo. Os traços em comum entre eles são: primeiro, não ter desenvolvido competência empresarial adequada para o tipo de negócio e, segundo, perceber a empresa como um sistema provedor de recursos para os membros da família, independente da existência ou não da capacidade e contribuições que cada um deve dispor para a empresa.

Em 1981, a crise chega ao auge entre oito sócios-gerentes e a terceira cisão acontece, enfraquecendo, mais uma vez, e com maior intensidade, o empreendimento da família. A falta de sintonia dos membros da família que atuam na empresa, como foi muito bem observado por Mike Cohn (189), gera sinais de dificuldades: na empresa, os sintomas observados são insatisfação de clientes, rotatividade elevada ou moral baixa dos funcionários e queda nas vendas. Na família, "as dificuldades podem ser demonstradas no uso de drogas e alcoolismo, em ataques emocionais, comunicação insatisfatória, doença ou apatia". Estes aspectos estão presentes ao longo da existência da empresa, trazendo ônus para o empreendimento e para todas as pessoas que estão próximas à organização. Por uma questão de sobrevivência da empresa, a quinta geração, na fase da adolescência deve estar sendo conscientizada do seu papel na empresa, para que a mesma evolua, sob pena de um empreendimento de 105 anos deixar de existir.

Outro grupo de fatores que afeta a sobrevivência da empresa, a sua estratégia de marketing e seu desempenho é o dos fatores contextuais, conforme demonstrado na Revisão Bibliográfica e sobre sua ótica é analisada a situação da Ferragens Hauer.

(189) COHN, Mike. Passando..., p. 21.

4.2.4 Influência de Fatores Contextuais (sócio-econômicos e político-culturais)

A situação político-econômica da Europa Central na primeira metade do século XIX é uma das causas geradora dos núcleos de estrangeiros que se instalam no sul do Brasil, pois estimula os fluxos emigratórios, na direção das Américas, uma vez que a taxa populacional se torna explosiva, quando a população passa de 184 milhões no início do século, para 401 milhões, no final de seu último quartel (190). Especificamente no caso da Alemanha, a transferência de terras é pela linha de sucessão, ou seja, o primogênito as herda, restringindo sua oferta (191). Neste período a porção da população constituída por colonos, ou camponeses, é significativa.

Há incentivos aqui no Brasil para assentamento de emigrantes, estimulando a sua vinda.

(190) "Os alemães vieram das regiões mais diversas da Europa Central: das planícies do norte, dos vastos campos do leste, dos montes no centro e do sudeste... E, durante longos decênios, estes imigrantes filhos do Wuerttemberg, de Hessen, eram bávaros, prussianos - pois não existia um Estado alemão. Pertenciam às raças mais heterogêneas: eslavos germanizados do leste, galos e romanos germanizados do sudeste, germanos puros do norte. Falavam dialetos, que se diferenciavam tanto uns dos outros como o português e o espanhol. Vinham católicos e protestantes e membros das mais variadas seitas religiosas. As profissões exercidas por estes homens eram igualmente das mais variadas: camponeses e artífices, comerciantes e médicos, industriais e intelectuais. Acadêmicos e analfabetos, ricos e pobres". (citação de W. Hoffmann-Harnisch em WEIMER, Günter. Arquitetura da Imigração Alemã. Rio Grande do Sul, Nobel, 1983. p. 35 e 38).

(191) No século XIX, há dois tipos de legislação sobre a herança da terra e ambos geram motivação para a emigração: em alguns países, tem-se o *Realerbteilung*, que consiste numa partilha eqüitativa dos bens entre todos os filhos por ocasião da morte do genitor, levando a uma atomização das propriedades. É impossível a sobrevivência da unidade familiar com lotes diminutos, uma vez que não possibilitam o melhor uso dos recursos na terra. Uma parte da população prefere, em função disso, partir para as novas terras na América. O segundo sistema é o *Anerbenrecht*, que consiste na passagem da terra ao filho mais velho (nas áreas predominantemente católicas). Os demais, trabalham na terra como assalariados. Quando as propriedades não comportam este tipo de trabalho, os demais irmãos somente têm a alternativa de se juntar a correntes migratórias e emigratórias. (ver WEIMER, Günter. Arquitetura da Imigração Alemã. Rio Grande do Sul, Nobel, 1983. p. 26-27).

A população de Curitiba conta com numerosos representantes de nações estrangeiras, predominando poloneses, alemães, italianos, franceses, suíços, entre outros. Existem estatísticas do período de 1825 a 1871 (192), mostrando, que são estabelecidos nas colônias dos arredores da Capital 1450 imigrantes sendo:

917 prussianos	117 austríacos	85 suíços
78 poloneses	50 ingleses	53 franceses
39 tirolezes	27 portugueses	21 italianos
19 hamburgueses	8 badenses	6 hanoverianos
...e outras nacionalidades com menor número.		

“No início da colonização predominavam os imigrantes alemães que se localizavam nos arredores da cidade sem organização de núcleos coloniais. Estes colonos deixavam mais tarde as suas chácaras e passavam a residir na cidade, dedicando-se ao comércio e à indústria” (193).

Entre 1875 a 1886, “as colônias de Curitiba representavam 988 lotes com 78.425 hectares”, demonstrando a importância da colonização, ainda mais considerando que, além do colono localizado nos núcleos que surgem nesta época, há uma enorme corrente de imigrantes espontâneos que transformam quase todo o município em uma vasta colônia.

Estes grupos de pessoas têm orgulho de ser colonos, portanto esta expressão não é pejorativa. São eles a mola propulsora que estimula comerciantes, vindos de fora, a se instalar em Curitiba para atender às necessidades deste mercado altamente emergente. Justifica-se instalar na época uma loja comercial que tivesse o sortimento de produtos mais completo para o cliente da época (então denominado “freguês”), como a Casa Hauer.

(192) LEÃO, Ermelino de. Curitiba 300 Anos. Boletim do Instituto Histórico, Geográfico e Etnográfico Paranaense. Curitiba, Volume XLVIII, p. 29.

(193) LEÃO, Ermelino de. Curitiba 300 Anos..., p. 37.

Estes colonos têm o costume de freqüentar a missa dominical na catedral e após o culto realizam suas compras no comércio local. A Casa Hauer possui uma excelente localização, pois está logo atrás da catedral. A loja abre aos sábados, domingos e feriados, pois assim se aproveita o fluxo significativo de pessoas existente. É possível observar registros de venda nesses dias, nos livros contábeis do período.

As características do comércio local somente sofrem alterações significativas no período que antecede à Primeira Guerra Mundial. As importações são muito restringidas, por que o comércio com a Europa praticamente cessa. Há escassez de mercadorias durante a guerra, o que estimula o surgimento e o fortalecimento de uma indústria nacional incipiente, na área de ferramentas e tecelagem. Nesse período, Francisco Hauer torna-se sócio da Belgo-Mineira e da Tecelagem Garcia. Esta última tem, posteriormente, o controle acionário da família Zadrozny, da empresa Artex S.A de Santa Catarina.

Os produtos nacionais não têm a mesma qualidade, porém permitem que as vendas continuem, mesmo com taxas pequenas de crescimento. A venda do período aparece na tabela da página 168.

A Segunda-Guerra Mundial é um marco na história da empresa. As vendas sofrem queda, pois se restringe a composição dos estoques. Os produtos importados da Alemanha são substituídos por nacionais ou americanos. O setor de fazendas diminui o número de itens, somente vendendo peças de tecido a metro. O comércio local de Curitiba se especializa. As empresas começam a atender segmentos de forma mais específica: "roupas feitas", armazéns, lojas de tecidos, lojas de ferragens, lojas de presentes e importados, entre outros. "Fazendas e Ferragens não podiam mais conviver no mesmo espaço, tornando-os na década de 50, comercialmente incompatíveis (194).

(194) Ver entrevista de Haroldo Frederico Hauer, Anexo VI, página 247.

Nesta época, a empresa assume na razão social o segmento que já atende: "Ferragens Hauer Ltda.". Atende a serrarias, principalmente. E a política governamental estimula as vendas no período do Plano de Metas.

Quando os militares assumem o poder especificamente de 1964 até 1968, as vendas apresentam taxas pequenas de crescimento (uma média de 2,2% ao ano). Observar tabela, a seguir:

Figura 37 - Variação das Vendas Anuais Ferragens Hauer - 1964 - 1968
(US\$ 1.000)

Ano	Venda	Percentual Comparativo em relação ao ano anterior
63	1.421,32	-
64	1.209,39	-15%
65	1.380,41	14%
66	1.578,99	14%
67	1.637,09	4%
68	1.531,62	-6%
Valor Médio		2,2%

Fonte: valores das vendas pesquisados nos documentos contábeis da empresa.

Vem o período do "milagre brasileiro". O setor de construção civil se torna preponderante na economia nacional. As empresas do setor são clientes de lojas de ferragens, como a Ferragens Hauer. A concorrência amplia-se.

No fim da década de 70 e início da de 80, há duas maxidesvalorizações do cruzeiro em relação ao dólar. Instala-se uma profunda recessão. É o fim do sonho do "milagre brasileiro". A partir daí, as vendas são drasticamente reduzidas.

O Plano Cruzado em 1986 é relativamente positivo para a Ferragens Hauer e para a Irmãos Hauer & Cia. Ltda. Por serem pequenas, não são tão visadas pela fiscalização de preços no período de congelamento. Compram os produtos de seus fornecedores, mesmo com valores majorados e repassam

para o preço final. Há produtos para vender e os concorrentes maiores estão sem estoque. Portanto, os clientes direcionam suas compras para empresas como a Ferragens Hauer e a Irmãos Hauer & Cia. Ltda.

A conjuntura econômica presente restringe o nível de negócios. Porém, alguns setores, em função da força de leis, como as de segurança e higiene do trabalho, estão ascendentes. O empresário da construção civil é responsável pela aquisição de equipamentos de segurança e ferramentas para seus empregados, centralizando suas compras no comércio atacadista de ferragens.

Estes são os principais fatores contextuais que afetam o desempenho de vendas da empresa Ferragens Hauer. A seguir, é feita uma análise do *mix* de produtos e serviços da Ferragens Hauer.

4.3 AVALIAÇÃO DO MIX DE PRODUTOS E DAS MUDANÇAS DO TIPO DE CLIENTE E DA CONCORRÊNCIA DA FERRAGENS HAUER

4.3.1 Mix de Produtos/Serviços

No primeiro período, de 1888 a 1922, em função das características do comércio local de Curitiba, de não ter nenhuma especialização, o *mix* de produtos divide-se em ferragens, fazendas, presentes, brinquedos, utilidades domésticas, entre outros. Observando-se o Anexo III, verifica-se a variedade chegada aos extremos. Como produto carro-chefe, tem-se o ferro em barra para roda de carroça, o principal meio de transporte na época. Continua como um item significativo até às vésperas da Segunda Guerra Mundial.

No segundo período, de 1922 a 1957, mais especificamente no final da década de 20, a disseminação da água encanada aumenta o consumo por canos de ferro e chuveiros. A partir da Segunda Guerra, com o surgimento do automóvel em grande escala, substituindo a carroça, faz com que os ferros para rodas caiam em desuso. Paralelamente, o setor de construção civil começa a se estruturar (195). De ferro em barras, a Ferragens Hauer inicia a comercialização de ferros tubulares para construção. Também atende a grandes propriedades rurais, vendendo arame e equipamentos agrícolas, como arados. No setor de Fazendas, os acessórios e outras miudezas (como agulhas e galões) dão lugar somente a peças de tecido a metro. De 1942 a 1954, inclui-se ao *mix* de produtos, óleos lubrificantes e combustíveis.

(195) O setor da Construção Civil mantém uma estreita relação com o processo de industrialização. A expansão dos investimentos no setor imobiliário começa somente em 1968, embora desde 1951 existissem organismos financeiros. O "auge" verifica-se em 1975. Uma elite sócio-política exerce pressão sobre o poder público para ampliar investimentos na implantação de infra-estrutura, estimulando e dinamizando as indústrias de base, como a de cimento. Ver ITO, Oscar Hisao. Os Fatores que afetam o Processo de Industrialização do Estado do Paraná. São Paulo, PUC/SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1980. (Dissertação de Mestrado).

No período de 1957 a 1981, após a segunda cisão, a empresa se direciona exclusivamente para o setor de ferragens. A ênfase da venda é em ferramentas, instrumentos, pregos e demais artefatos de ferro para grandes indústrias e serrarias até 1970, aproximadamente. Paralelamente, o segmento de pequenas empresas é atendido nesses vinte e quatro anos (pequenas serrarias e ferreiros, por exemplo).

Após a última cisão, em 31 de julho de 1981, a Ferragens Hauer dá ênfase a equipamentos de segurança no trabalho e instrumentos para a construção civil, atendendo empresas da construção civil, predominantemente (70% das vendas), indústrias mecânicas de pequeno porte (13%) e uma parcela menor (196) para consumo doméstico (17%).

A empresa Irmãos Hauer & Cia Ltda. mantém um *mix* de produtos visando atender a profissionais (mecânico, marceneiro, entre outros), artesãos e dá ênfase ao atendimento “de balcão” para uso doméstico (197).

4.3.2 Mudança dos Tipos de Consumidores

Em 105 anos, é compreensível que o *mix* de produtos mude, pois os tipos de clientes mudam, seus perfis se alteram. Pode-se observar que o cliente típico da Casa Hauer, do início de seu funcionamento, até o começo da Segunda Guerra Mundial, permanece basicamente o mesmo tipo de cliente: o colono, que mora em chácaras próximas a Curitiba, o ferreiro, o marceneiro, o sapateiro. Eles demandam o sortimento mais completo possível e é o que a empresa oferece, na época.

Após a guerra, grandes companhias e serrarias transformam-se nos principais clientes da empresa, na área de ferragens, assim permanecendo até os anos 70 e a partir daí, somente atendendo pequenas empresas, e no setor de fazendas, até a cisão em 1957, os produtos são direcionados para consumidores finais que fazem uso doméstico.

(196) Maiores informações na entrevista de Norberto Hauer. Anexo VI, página 268.

(197) Ver entrevista de Regina Maria Hauer Portella. Anexo VI, página 281 a 284.

No período de 1957 a 1981, a empresa atende a grandes empresas, como a Cia. Fiat Lux, a Brahma e a Matarazzo de Antonina (198), através do setor de ferragens. A ênfase da venda é em ferramentas, instrumentos pregos e demais artefatos de ferro até 1970, aproximadamente.

Entre 1970 e 1981, ano da terceira cisão, deixa de atender às grandes organizações, pois estas começam a comprar diretamente dos fabricantes ou de grandes atacadistas, que lhes propiciam preços reduzidos e lhes permitem ser mais competitivas em seu produto final ou serviços que prestam. Nesses vinte e quatro anos, pequenas serrarias, mecânicas e metalurgias são também atingidas pela empresa.

Após a última cisão, em 1981, empresas de construção civil tornam-se os clientes principais da Ferragens Hauer, pois, como a lei exige, equipamentos de segurança e instrumentos de trabalho são de responsabilidade das empresas contratantes, portanto, precisam comprá-los em lojas atacadistas de ferragens.

4.3.3 Mudança dos Tipos de Concorrência

A concorrência do período de 1888 a 1922 é representada por todas as casas comerciais, que possuem sortimento amplo. De 1922 a 1957, basicamente por lojas de ferragens, e lojas de tecido a metro. De 1957 a 1993, grandes empresas de ferragens atacadistas, além daquelas que atendem no nível de varejo.

Na Irmãos Hauer & Cia. Ltda., a concorrência, a partir de 1981, é mais ampla: supermercados, casa de tintas e material de construção.

(198) Ver entrevista com Ralph Antonio Hauer. Anexo VI, página 274.

4.4 TIPO DE NEGÓCIO

As características estruturais básicas da Ferragens Hauer demonstram que se enquadra, de forma aproximada, na categoria de **pequeno varejo** (199), que é um tipo de negócio administrado por uma família e geralmente é uma pequena loja. Permite o sustento da família, porém não a formação de fortunas. Possui um potencial de crescimento limitado. A maioria das vendas é à vista. Ao longo de 105 anos, a empresa se mantém pequena, com uma média ponderada de 29 funcionários, com extremos entre 12 no início de funcionamento da empresa até a primeira cisão em 1922, e 72 empregados, durante a década de 70, até a terceira cisão, em 1981. O maior faturamento anual de sua história ocorre nos anos de 1976 e 1977, com valores de US\$ 2.765.210 e US\$ 2.763.330, respectivamente. Ao se analisar os resultados de vendas e as informações prestadas em entrevistas pelos membros da família, percebe-se que possíveis causas, para a empresa ter se mantido de pequeno porte, são a falta de sintonia entre sócios das várias gerações, o pouco comprometimento em relação à empresa e ao seu futuro, e a falta de visão estratégica. Ao se analisar a história da Ferragens Hauer, verifica-se que mantém uma estrutura de pequeno varejo, porém não se restringe a atender clientes que adquirem bens para consumo doméstico ou pessoal. Durante a sua existência, desde pequenas a grandes organizações chegam a ser seus clientes, por muito anos, apresentando, assim, também, características de comércio atacadista. Talvez este tenha sido o seu maior problema: manter uma estrutura varejista, quando a ênfase a ser dada é no enfoque atacadista. Não se prepara para fazer frente a uma concorrência mais poderosa e mais competitiva. Perde, com isso, os grandes clientes e, mais por questão de sobrevivência, do que por uma opção estratégica por uma oportunidade de mercado, direciona-se a clientes de pequeno e médio porte, que fazem parte do ramo da construção civil. Em suma, não apresenta um negócio com tamanho adequado para se obter ganhos de escala junto a clientes comercialmente mais interessantes de serem atendidos.

(56) HARGREAVES, Richard B. Starting a Business..., p. 6.

A Ferragens Hauer é, em todos os períodos de tempo, um **sucesso pessoal** (200) de Francisco Hauer, que permanece influenciando além de sua vida física, uma vez que a sua reputação é estabelecida e respeitada. Como é um empreendimento que depende da habilidade ou conhecimento pessoal do empresário, as suas possibilidades de crescimento são limitadas, pois a transferência de habilidade para os funcionários não é fácil. Quando Francisco Hauer prepara a geração seguinte para atuar na empresa, consegue treinar-lhes as competências técnicas, porém não as comportamentais. E este processo de preparação é ainda mais incompleto junto à terceira e quarta gerações. A ênfase no componente “atendimento personalizado”, em que membros da família atendem os clientes diretamente, permite que a empresa se mantenha, pois isto é valorizado por esses clientes, transformando-o numa barreira à entrada de novos concorrentes. Há, ainda outras características de um pequeno empreendimento familiar:

Figura 38 - Quadro das Características do Negócio de Sucesso Pessoal

Características do Negócio	Sucesso Pessoal
1. Potencial de Lucro	Grande
2. Potencial de Crescimento	Limitado
3. Barreiras à Entrada	Há (atendimento personalizado)
4. Necessidade de Conhecimento	Especializado
5. Reputação do Empreendedor	Estabelecida e Especializada
6. Ligações com os clientes	Forte
7. Liderança de Mercado	Liderança
8. Grau de Inovação	Moderado
9. Necessidade de Investimento	Substancial
10. Risco	Grande
11. Ciclo de Vida	Longo
12. Potencial de Venda do Negócio	Grande

Fonte : DEGEN, Ronald. O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo, McGraw-Hill, 1989. p. 74.

Das doze características apresentadas na figura 38, a Ferragens Hauer apresenta dez, com exceção de liderança de mercado e grau de inovação, uma vez que a aversão dos sócios à inovação mantém a empresa pequena, não atende o mercado que potencialmente poderia e, portanto, não tem possibilidade de manter uma liderança de mercado.

4.5 CICLO DE VIDA DA EMPRESA FERRAGENS HAUER

A empresa Ferragens Hauer apresenta as características comuns dos empreendimentos familiares:

- a) a família é envolvida com as atividades do negócio;
- b) a família gerencia a empresa;
- c) a natureza da empresa está voltada para um determinado tipo de atividades com o qual a família se identifica.

Com base no modelo das mudanças do ciclo de vida de uma Empresa Familiar, desenvolvido por Peiser & Wooten, conforme Revisão Bibliográfica, página 06, pode-se analisar a Ferragens Hauer, considerando, simultaneamente, o ciclo de vida do empreendimento e o ciclo de vida de seus proprietários

A empresa apresenta três estágios bem definidos: a **sobrevivência**, que ocorre até o fim da década de 50, conforme a série histórica de vendas demonstra (ver gráfico da página 171). Do início da década de 60 até 1982, a empresa chega ao seu **apogeu**, independente de todos os problemas internos que a têm afetado. Não chega a ser uma grande organização, porém, conforme mencionado anteriormente, é durante este período que apresenta o seu maior faturamento anual (US\$ 2.765.210, em 1976) e um grande contingente de funcionários (72 pessoas).

A partir deste ano, ao invés de se preparar para crescer, a Ferragens Hauer caminha para seu **declínio**. As vendas apresentam taxas anuais decrescentes. O mesmo ocorre com a Irmãos Hauer & Cia. Ltda., com exceção do ano de 1986, em função do Plano Cruzado, que estimula as vendas a varejo. É possível visualizar, através da figura 39 na página 190, que as taxas das variações anuais se tornam decrescentes e, muitas vezes, negativas.

Figura 39 - Variação das Vendas Anuais
Ferragens Hauer e Irmãos Hauer & Cia. Ltda. - 1982-1993
(US\$ 1000)

Ano	FERRAGENS HAUER		IRMÃOS HAUER & CIA. LTDA.	
	VENDA	% COMPARATIVO	VENDA	% COMPARATIVO
81	2.375,15	-	2.375,15	-
82	2.653,95	+12 %	810,49	- 66 %
83	1.170,20	- 56 %	345,67	- 57 %
84	507,51	- 57 %	243,60	- 30 %
85	328,10	- 35 %	228,00	- 6 %
86	850,78	+159 %	1.112,46	+388 %
87	642,65	- 24 %	375,32	- 66 %
88	311,43	- 52 %	207,20	- 45 %
89	348,01	+12 %	163,62	- 21 %
90	398,48	+15 %	222,54	+36 %
91	283,00	- 29 %	166,92	- 25 %
92	254,62	- 10 %	111,39	- 33 %
93	156,56	- 39 %	-	-

Fonte: Pesquisa em documentos internos das empresas Ferragens Hauer e Irmãos Hauer & Cia. Ltda.

Os membros da família, sócios da empresa, devem se preparar para os novos desafios do mercado, através de treinamento dos sucessores e abertura para inovações. Caso contrário, as empresas Ferragens Hauer e Irmãos Hauer & Cia. Ltda. parecem estar fadadas ao fechamento.

Paralelamente ao ciclo de mudanças da empresa, ocorre o ciclo de vida dos proprietários, quando há a transmissão de poder, do fundador para as gerações seguintes, como é o caso. A crise acontece quando a geração seguinte tem experiência suficiente para assumir maior responsabilidade na administração geral da empresa e a geração atual não está preparada para partilhar responsabilidades. Esta crise coincide com o estágio de sucesso do negócio.

4.6 IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS NA FERRAGENS HAUER

Fazendo uma análise da história da empresa e da família, observa-se que:

- ✓ As relações pessoais e profissionais se interagem e se afetam mutuamente.
- ✓ A não administração dessas relações fazem, entre outros fatores, que executivos, que não são membros da família, geralmente não reconhecidos, tornem-se descontentes, saindo da empresa para montar seu próprio negócio, como faz o Sr. Roberto Argenta, que abre uma loja de ferragens em Colombo, Região Metropolitana de Curitiba.
- ✓ Clientes e concorrentes percebem um padrão de comportamento para tomada de decisão, o que torna a empresa vulnerável.
- ✓ As retaliações internas pressionam os melhores funcionários a deixar a empresa.
- ✓ Os sócios-gerentes não percebem as ameaças e oportunidades de mercado. A empresa não se prepara contra as primeiras e não aproveita as últimas.

Para que a empresa Ferragens Hauer tenha uma nova fase de apogeu, é necessário que os membros da família saibam perceber ameaças e oportunidades de mercado, aproveitar suas forças e reduzir suas fraquezas. Estar atento às mudanças que ocorrem no ambiente, permite que a organização se prepare para obter os melhores resultados, em termos de melhor atender aos seus clientes e alcançar os objetivos estratégicos.

4.6.1 Forças e Fraquezas da Ferragens Hauer

Dentre as possíveis **forças** de uma pequena empresa familiar, a Ferragens Hauer apresenta algumas muito significativas e que podem alavancar os seus resultados, se forem bem utilizadas:

- ✓ O nome da família serve como identidade corporativa e ajuda o relacionamento da empresa com os clientes, com os fornecedores, com os bancos, com o governo e com a comunidade, de forma geral .
- ✓ A estrutura hierárquica é simples com, no máximo, dois níveis.
- ✓ Há uma grande ligação entre passado, presente e futuro, mesmo que tenha havido mais cisões do que transferências de poder.

As **fraquezas** na Ferragens Hauer são inúmeras. Das dez fraquezas possíveis mencionadas na Revisão Bibliográfica, página 16, a empresa apresenta, pelo menos, oito:

- ✓ Existência de conflitos de interesse entre família e empresa.
- ✓ A família considera a empresa como uma extensão de seu patrimônio pessoal.
- ✓ Resistência à utilização de conceitos mercadológicos e à aplicação de técnicas de marketing.
- ✓ Tendência ao conservadorismo, à aversão a inovações.
- ✓ Os parentes entram na empresa pelos laços de sangue e não pela competência de fazer a empresa ir adiante.

- ✓ Existência de rivalidade entre os membros da família, consciente e expressa.
- ✓ Poder com poucas pessoas.
- ✓ Receio de enfrentar riscos.

4.6.2 Existência de Critérios para a Escolha e Desenvolvimento dos Sucessores

Ter um programa de treinamento para sucessores é uma das chaves para garantir a continuidade da empresa, mantendo níveis de desempenho adequados. Existem alguns elementos que afetam a escolha e desenvolvimento desses sucessores:

- ✓ O conflito entre pai e filho se transfere para dentro da empresa, quando se torna pano de fundo para esta batalha causada por rivalidades de problemas psicológicos recalcados. Isto ocorre nas duas empresas, entre a terceira e quarta geração.
- ✓ Dificuldade em manter parentes competentes na empresa.
- ✓ Identificar se os filhos dos sócios são competentes para assumir a empresa.

Na Ferragens Hauer, existe o conflito entre irmãos, identificado na terceira e quarta gerações, e nem sempre são os mais competentes que nela permanecem e, ainda, a quinta geração não está envolvida para se preparar para sucessão. É surpreendente que, diante de um quadro como dos membros da família Hauer, a empresa se mantém funcionando durante um longo período de tempo.

Talvez porque, apesar de todos esses conflitos entre membros da família que atuam na empresa, existem pilares que a mantêm.

4.6.3 Pilares de Apoio para a Continuidade da Ferragens Hauer

Toda a análise realizada sobre a empresa não traz respostas para a primeira pergunta da presente tese:

Como e por que a Ferragens Hauer permanece ativa ao longo de mais de 100 anos, passando por todos os conflitos que as outras empresas familiares tiveram e sucumbiram?

Recorre-se diretamente aos membros da família, uma vez que a realidade mostra que a Ferragens Hauer está fadada a ser parte da história. Cada um dos entrevistados tem pontos de vista diferentes, porém que explicam ou colocam alguma luz sobre o objeto de estudo. O traço comum entre os possíveis fatores, que justificam a existência da empresa, é a sua desvinculação com aspectos organizacionais, racionais, mercadológicos ou estratégicos, como é possível ver, a seguir:

- ✓ A teimosia de alguns sócios em continuar, na empresa, atuando.
- ✓ A empresa é *hobby* da família, pois o que mantém os membros é o patrimônio amealhado pela primeira geração.
- ✓ O espírito de continuidade é forte na família.
- ✓ O apego da família pela empresa, tendo peso muito grande a questão afetiva, emocional: “se três gerações mantiveram a empresa, não seremos nós que vamos fechá-la”.
- ✓ Gosto pelo trabalho com determinados produtos, como ferragens.
- ✓ Os sócios trabalham para a empresa não cair, para manter a tradição, o nome. Enfim, é o empenho de quem ficou na empresa, de se ter “garra”.
- ✓ Na realidade, é uma empresa diferente a cada cisão (201).

(201) Estas afirmações são manifestações espontâneas dos membros da terceira e quarta gerações da família sobre a continuidade da empresa.

4.6.4 Características de um Agente Potencial de Mudanças

Durante todo o processo da pesquisa, detecta-se que cada membro da família que atua na empresa, durante o seu período de existência, é um **agente potencial de mudança**. Entretanto, por não possuírem todos os requisitos necessários para ser este agente, as suas tentativas de mudanças causam resultados parciais.

Na figura, a seguir, com exceção do fundador, Francisco Hauer, todos os membros da família, entrevistados, deixam de preencher algum aspecto importante para ser um agente de inovações dentro da empresa.

Figura 40 - Características de um Agente Potencial de Mudança

PRÉ-REQUISITOS	1a. geração	2a. geração				3a. geração			4a. geração			
	FRANCISCO HAUER Fundador	A R N A L D O	E D M U N D O *	E R N E S T O C O J R.	F R A N C I S C O	A C A R O L D O	H A R O L D O	R A L P H D O	I N G R E D T O	N O R B E R A D O	R E G I A R D O	R I C A R D O
1. Posição na família (laços sanguíneos - bisavô, pais e filhos)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Está no topo da hierarquia	X				X	X	X	X				
3. É um acionista majoritário	X				X	X	X	X				
4. Tem experiência no negócio	X			X	X	X	X	X		X		X
5. Tem habilidade de influenciar os membros da família que estão no comando	X				X	X		X	X	X		
6. Voltado para inovações que promovam a melhoria da empresa	X				X					X		X

* Edmundo Hauer é o único sobrevivente da 2a. geração (1995).
Fonte: Entrevistas realizadas para a tese em 1994 (membros da 3a. e 4a. são os vivos)

Observando-se a figura 40 (202), percebe-se mais uma razão para que a empresa sobreviver, sem, no entanto se desenvolver: **os membros da família voltados para inovações que promovem a melhoria da empresa**, não têm o poder para sua realização, uma vez que não estão no topo da hierarquia, não têm controle acionário e, dos sobreviventes, comparativamente com o fundador, Francisco Hauer, somente um tem habilidade para influenciar os membros da família que estão no comando. A maioria tem um apego superlativo ao passado, de como as “as coisas eram feitas”, sem uma visão de futuro. É uma das circunstâncias que criam um impasse para a continuidade da empresa.

Pode-se, com isso, chegar a algumas considerações:

- ✓ O mercado pode ser altamente promissor,
- ✓ haver técnicas mercadológicas eficazes disponíveis,
- produtos e serviços adequados,
- ✓ bons fornecedores,
- ✓ a empresa ter uma forte ligação com um nome de família,
- ✓ ***porém, se os membros da família não têm visão de futuro e não procuram obter poder para influenciar e causar mudanças para melhoria da empresa, a sua existência estará altamente comprometida.***

Em função de toda a realidade da empresa Ferragens Hauer analisada neste capítulo IV, são apresentadas as conclusões da presente tese.

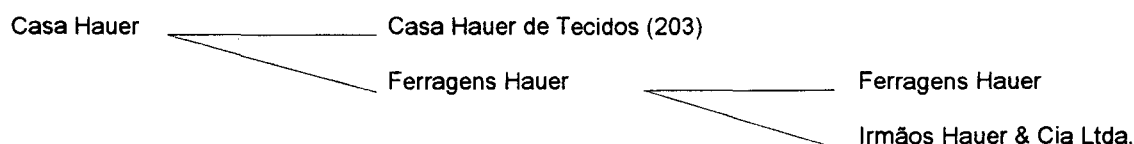
(202) Ver Capítulo II, Revisão Bibliográfica, item 2.2.3.3, desta tese, sobre o papel do agentes de mudanças no processo de decisão e suas possíveis orientações.

Capítulo V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo de 105 anos e quatro gerações, a empresa Ferragens Hauer permanece atuante. Tem sua fase de crescimento e consolidação com a primeira e segunda gerações, o seu apogeu com a terceira, mais por influência do fundador, e seu declínio com a quarta geração.

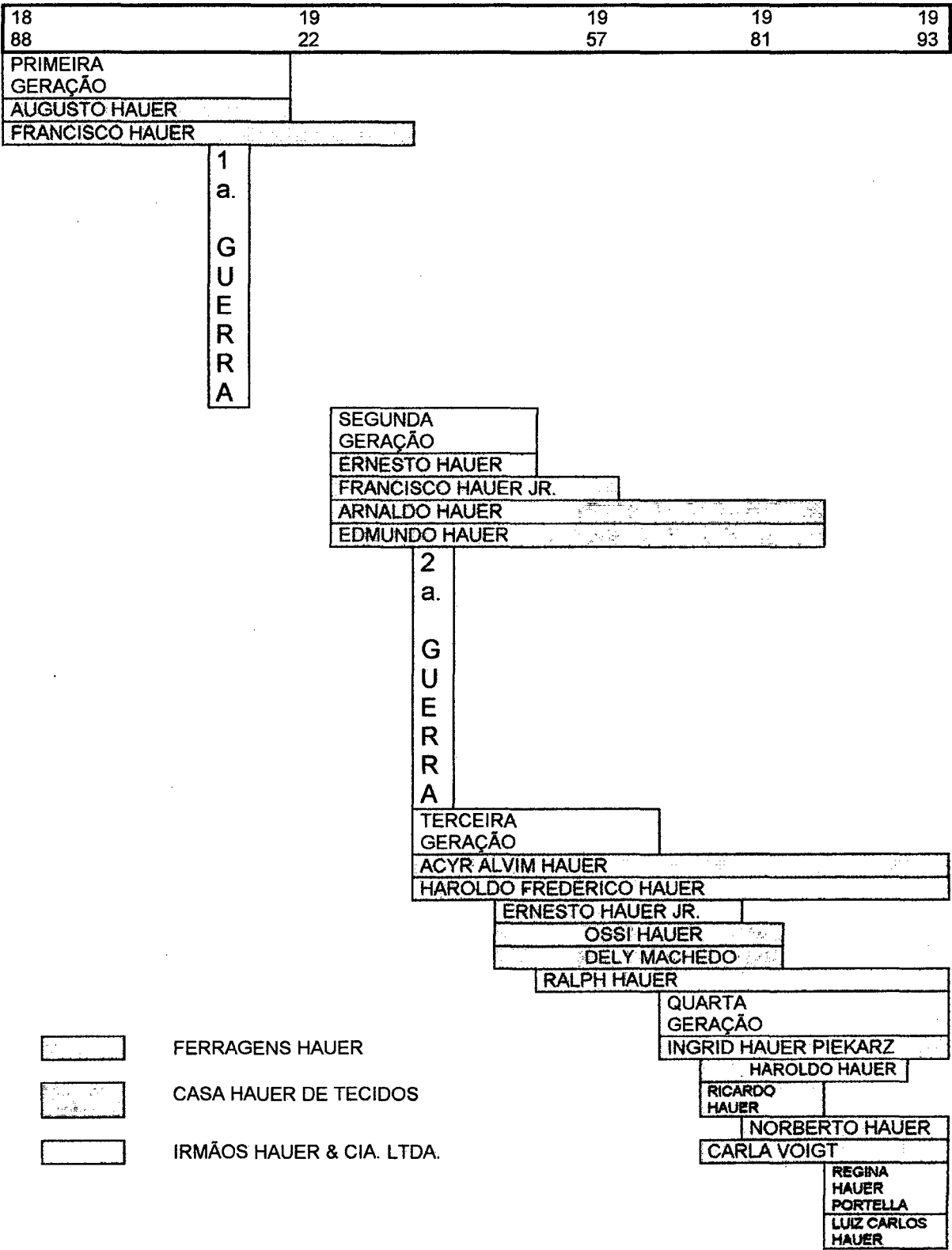
No diagrama, a seguir, visualizam-se as fases de mudanças de comando, as pessoas envolvidas e a fragmentação da empresa Ferragens Hauer, conhecida nos seus cinquenta anos iniciais como Casa Hauer, e o surgimento de empresas diferentes após as cisões.

Figura 41 - Empresas do Clã Hauer



(203) Na cisão de 1957, surgem duas empresas: a Ferragens Hauer, formada por Acyr, Ernesto, Haroldo e Ralph Hauer, atuando no ramo de ferragens, equipamentos e ferramentas. A outra empresa, a Casa Hauer de Tecidos, com Arnaldo, Edmundo, Ossi Hauer e Dely Macedo, atuando no segmento de tecidos a metro, até o início da década de oitenta. Não se tem acesso aos seus documentos para pesquisa de dados para efeito da presente tese. Portanto, a empresa é somente mencionada para melhor se estabelecer os períodos de mudança na Ferragens Hauer, que faz parte do objeto de estudo.

Figura 42 - Diagrama Ferragens Hauer



O quadro-resumo, abaixo, permite uma visão global das características da empresa:

QUADRO-RESUMO DA FERRAGENS HAUER

PERÍODOS	1888 - 1922	1922 - 1957	1957 - 1981	1981-1993	
EMPRESA	CASA HAUER	CASA HAUER	FERRAGENS HAUER	FERRAGENS HAUER	IRMÃOS HAUER
ITENS					
1. PERÍODO DE TEMPO	34 ANOS	35 ANOS	24 ANOS	12 ANOS	12 ANOS
2. GERAÇÕES	1a. geração	2a./3a. gerações	3a./4a. gerações	3a./4a. gerações	3a./4a. gerações
3. No. SÓCIOS-GERENTES	2	4 a 10	4 a 8	5 a 3	3 a 5
4. No. FUNCIONÁRIOS	12 a 16	17 - 26 - 19	50	72 a 20	16
5. FATURAMENTO EM US\$ 1000	18 a 20	20 a 149	50 a 1.355	1.670 a 152	510 a 105
6. NÚMERO DE ITENS	1.000	sem informação	7.000	2.000	2.500
7. PRODUTOS	Ferragens, Tecidos, Presentes, Brinquedos e Utilidades Domésticas.	Ferramentas, Ferragens, Tecido a Metro e Lubrificantes.	Serras, Correias, Chapas de Aço, Louças, Talheres, Limas e Martelos.	Ferragens e Equipamentos de Segurança.	Ferragens, Pregos, Tintas e Utilidades Domésticas.
8. CARRO-CHEFE	Ferro em barra para roda de carroça	Ferro para construção civil, arames.	Limas, Serras.	Equipamentos de Segurança	Pregos, Cadeados, Chuveiros, Lâminas de Cobre
9. TIPOS DE CLIENTES	Colonos, Ferreiros, Seleiros	Nas ferragens, colonos até a 2a. Guerra; depois grandes empresas. Nos tecidos, consumo doméstico.	Grandes Indústrias até 1970 e pequenas empresas no período todo (serrarias e metalurgias).	Empresas da construção civil. (70% das vendas), Consumo doméstico (17%) e pequenas empresas (13%).	Profissionais (mecânicos, marceneiros, entre outros) e consumo doméstico.
10. ÊNFASE COMERCIAL	Varejo	Atacado	Atacado até 1975. Varejo até 1981	Atacado	Varejo
11. COMUNICAÇÃO	Anuários e Almanques	Almanaques	Rádio	Tele vendas (83% das vendas) e Páginas Amarelas	Calendários, Páginas Amarelas, eventuais promoções em jornais e rádio.
12. CONCORRÊNCIA DIRETA	Todas as casas comerciais	Lojas de Ferragens e Lojas de Tecido	ICO Comercial e OSTEN Ferragens	ICO e OSTEN	Lojas de Ferragens e Supermercados

A história da empresa Ferragens Hauer divide-se, basicamente, em quatro períodos, onde ocorrem grandes modificações na estrutura societária, conforme está, a seguir:

1. **Período de 1888 - 1922**
Criação e Consolidação da Empresa
Primeira Cisão - Saída de um Fundador.
2. **Período de 1922 - 1957**
Manutenção da Empresa
Entrada da Segunda e Terceira Gerações
Segunda Cisão - Fazendas e Ferragens.
3. **Período de 1957 - 1981**
Crescimento das Vendas
Ingresso da Quarta Geração
Terceira Cisão - Ferragens Atacado e Varejo.
4. **Período de 1981 - 1993**
Fase de Declínio da Empresa
Diminuição do Patrimônio da família.

Em função desta realidade, pode-se determinar algumas conclusões básicas.

5.1 CONCLUSÕES

Pela leitura das principais conclusões, da presente tese, a seguir, percebe-se um quadro extremamente complexo da realidade de uma empresa familiar, dos fatores que a influenciam, do comportamento de seu desempenho ao longo dos anos, de sua estratégia global de marketing, do seu *mix* de produtos, dos clientes e da concorrência:

- ✓ A empresa Ferragens Hauer não se utiliza de estratégias genéricas apresentadas por Michael Porter. Não procura obter vantagens competitivas para conquistar liderança no custo total. Seus esforços, sem coordenação, para prestar atendimento personalizado, não são suficientes para gerar

diferenciação comparativamente aos seus concorrentes e, por fim, não se focaliza em segmentos específicos para melhor atendê-los.

- ✓ Em vários contextos de época, a Ferragens Hauer faz menção de adotar duas das opções estratégicas ligadas a Matriz do Portfólio de Produtos (ver item 2.2.2.3 sobre a Análise de Portfólio de Produtos, na página 81): após a cisão de 1981, a penetração de mercado (estratégia adequada, quando a empresa se utiliza de produtos atuais para incrementar a participação nos mercados já atingidos) e diversificação, na fase de início da empresa até 1922, quando procura ter os mais variados tipos de produto para diversos segmentos de mercado. Para que as opções estratégicas adotadas apresentem efeitos positivos, é necessária uma coordenação dos componentes do *mix* mercadológico, que permita atender adequadamente às necessidades de seus clientes.
- ✓ A empresa poderia ter apresentado resultados mais efetivos, após a cisão de 1981, se concentrasse esforços na prospecção de clientes do setor da construção civil.
- ✓ É possível observar que a Ferragens Hauer não consegue construir participação de mercado, pois os sócios estão interessados em manter lucros a curto prazo, sacrificando sua fatia de mercado a longo prazo. Provavelmente, a empresa não se utiliza de maneira conveniente das formas para implementar este tipo de estratégia: com relação à redução de preços, somente altera preços de itens sem saída no estoque, independentemente de sua adequabilidade às necessidades dos clientes; a entrega não é ampliada, pois mantém somente um veículo, com defasagem de um dia entre o pedido do cliente e a entrega; e se submete a padrões de qualidade dos fabricantes e inexistente suporte técnico ao cliente.
- ✓ A Ferragens Hauer parece não ter adotado recomendações estratégicas para obter sucesso. Os sócios dificilmente são favoráveis à inovação, não estabelecem claros critérios de segmentação, não determinam a melhor

localização estratégica da empresa para agilizar a distribuição de seus produtos e mantém promoções para itens sem giro.

- ✓ A empresa não realiza pesquisa de mercado que ajuda a determinar bases para segmentação, permitindo uma escolha mais adequada de nichos de mercado a serem atendidos, uma determinação correta da estratégia competitiva da empresa e uma adaptação de sua estrutura para melhor atender aos clientes potenciais escolhidos.
- ✓ De alguma forma, a Ferragens Hauer mantém um marketing de relacionamento com os seus clientes, pois estes realizam transações continuadas com a empresa. A troca recíproca de promessas (sortimento e atendimento personalizado) se concretiza. A empresa procura preservar e ampliar os relacionamentos com os seus clientes atuais; não apresenta ênfase na prospecção de novos clientes. Entretanto, a forma de implementação da estratégia de marketing de relacionamento é parcial, pois a interação entre empresa e cliente acontece, mas não sob a base de um *mix* mercadológico bem implementado. Ou seja, a troca de promessas ocorre sem, necessariamente, em termos técnicos, haver todo um trabalho de marketing tradicional, devidamente estruturado.
- ✓ A dimensão da qualidade mais importante para a vantagem competitiva está na combinação dos padrões de adequabilidade dos produtos aos fins a que se destinam, com a ênfase na prestação de serviços que propicie atendimento personalizado e a manutenção do sortimento mais variado possível. Entretanto, uma variedade excessiva no sortimento do estoque, pode gerar uma difusão (perda de foco) na satisfação das necessidades. Ou seja, quer se atender a todas, porém sem possibilidade de acontecer adequadamente. É necessário um certo nível de especialização, definindo melhor os segmentos a serem atendidos, o que não ocorre de forma mais efetiva, na Ferragens Hauer. Conforme os sócios reconhecem, a empresa não se especializa ao longo dos anos. Mantém o *mix* de produtos de ferragens em geral.

- ✓ Parece que, em função da complexidade da vida atual, a variedade que a Ferragens Hauer tem em sua linha de produtos (2.500 itens) é insuficiente para atender às demandas dos clientes. No seu início, é possível que um *mix* de produtos de 1.000 itens fosse um sortimento adequado.
- ✓ Até certos níveis, pequenas e médias empresas, clientes da Ferragens Hauer, se tornam menos sensíveis às mudanças de preços, pois neste caso, há a prestação de serviços de televendas e entrega, que ajudam a reduzir esta sensibilidade a preço. Por outro lado, organizações de maior porte, que representam grandes volumes negociados, preferem comprar diretamente das fábricas ou de grandes atacadistas, pois assim obtêm condições de pagamento e níveis de preços mais adequados.
- ✓ A *interface* entre marketing e as demais áreas funcionais ocorre em bases informais, sem grandes estruturas. O controle de estoque é feito por meio visual; controla-se o seu nível verificando-se a quantidade física existente no depósito. O acompanhamento financeiro é feito com base na relação das vendas e compras realizadas. Há o acompanhamento diário dos itens vendidos e a indicação imediata das necessidades de compras. O corpo de vendas é estável e é o responsável para indicar necessidades de contratação de pessoal. A área de Recursos Humanos não é estruturada, portanto, é difícil visualizar a sua *interface* com marketing.
- ✓ Esta parcialidade da existência do marketing de relacionamento na Ferragens Hauer faz com que, em várias fases do ciclo de marketing, perca continuamente, significativos grupos de clientes.
- ✓ Analisando a Ferragens Hauer sob a ótica do Modelo das Cinco Forças Competitivas, é possível observar que parecer inexistir a preocupação com a rivalidade ampliada existente em seu ramo de atividade. A empresa não determina eficazmente o perfil de sua concorrência e não se prepara para fazer frente a ela. Tem uma visão parcial de seu ambiente concorrencial,

considerando somente os competidores existentes no setor de ferragens, localizadas na sua área de influência.

- ✓ O planejamento urbano, da área onde está inserida a empresa, afeta o seu desempenho e a concretização de sua estratégia, pois afeta o fluxo de clientes e os meios como chegam até ela. A localização da empresa em relação a dos clientes, em termos geográficos, também é importante, pois condiciona os seus níveis de eficiência. No caso da Ferragens Hauer, no início da década de oitenta, a localização mais adequada é próxima à CIC - Cidade Industrial de Curitiba, pois na época, atende a grandes empresas. Quando, a partir de 84-85, começa a ter, como clientes, pequenas e médias empresas, a sua localização atual torna-se adaptativamente correta, pois a densidade industrial ocorre nas áreas centrais do Município de Curitiba (ver anexo IX).

- ✓ A Estratégia Global de Marketing, tácita ou explícita, permanece a mesma, ao longo do tempo:

Oferecer o composto de produtos mais completo que o seu cliente deseja, baseada no tripé TRADIÇÃO, SORTIMENTO e ATENDIMENTO PERSONALIZADO.

- ✓ O *mix* mercadológico se altera em função de diferentes tipos de clientes da empresa.
- ✓ Uma sucessão familiar efetiva ocorre quando uma geração transfere o comando da empresa para a geração seguinte. Na história da Ferragens Hauer, há dois momentos de sucessão: quando Francisco Hauer prepara os seus filhos para assumir diferentes áreas da empresa e quando estes repetem este processo. Nos demais momentos, existe CRISE, quebra e CISÃO.

- ✓ Após cada cisão, não é a mesma empresa que continua. Surge uma nova organização, sempre diferente da anterior até a crise seguinte.
- ✓ A aversão à inovação, mantém a empresa pequena e com excesso de sócios provenientes da família, sem preparo ou especialização.
- ✓ Os sócios tem uma visão da empresa como um sistema provedor de recursos para os membros da família. Há a ausência da preocupação: "o que se pode fazer pela empresa" e predominância da postura "o que a empresa tem a me oferecer". "A chave para administrar a empresa da família é reconhecer a individualidade dos dois sistemas família e empresa, e a diferença em metas. Se esta diferença for totalmente avaliada, a administração não se tornará simples numa empresa familiar, mas num certo sentido, se tornará mais razoável".
- ✓ Em função da incompatibilidade de sócios "veteranos" com os sócios "novos", o destino da empresa fica à mercê de problemas externos: "quando não se sabe aonde se quer ir, todos os ventos são ruins".
- ✓ Verifica-se a tendência da empresa em se acomodar às alterações de mercado, apresentando um comportamento adaptativo e não pró-ativo, sempre perdendo espaço para uma concorrência crescente, principalmente a partir de 1970.
- ✓ Nota-se a ausência de instrumentos de comunicação com o mercado, uma vez que a empresa não se utiliza de ferramental promocional para reforçar o seu posicionamento perante os seus clientes atuais e potenciais.
- ✓ Inexistem quaisquer esforços de programação de treinamento para a preparação de sucessores, pois a empresa não formaliza atividades que melhor desenvolvam os futuros dirigentes da organização, provenientes da família.

- ✓ Os fatores contextuais (sócio-econômicos, culturais, políticos e tecnológicos) interferem diretamente no desempenho da empresa, como leis, guerras, planos econômicos, mudanças de hábitos de consumo, entre outros, porém comparativamente os fatores familiares afetam a empresa com mais força. Ou seja, a influência dos fatores familiares sobre a estratégia de marketing de uma pequena empresa familiar, como a Ferragens Hauer, é maior que a influência dos fatores contextuais. Ao se observar a série histórica de vendas na página 170, percebe-se que os períodos de crises na família são acompanhadas de quedas de vendas mais intensas do que aquelas existentes em significativas fases de incidência de fatores contextuais.
- ✓ Poder ser que, uma pequena Empresa Familiar, como a Ferragens Hauer, permaneça ativa, ao longo dos anos, devido a aspectos afetivos, emocionais, do apego pela empresa, desvinculados de questões organizacionais ou estratégicas.

Parece ser que os pressupostos básicos permanecem válidos para o caso analisado, ou seja, que ***aspectos relacionados à família, principalmente a sucessão, e fatores contextuais (sócio-econômicos, políticos e culturais) influenciam a estratégia de marketing e o desempenho mercadológico de uma pequena empresa familiar.***

Com base nas conclusões apresentadas, são propostas recomendações bem específicas para pequenas empresas familiares que estejam próximas às características da Ferragens Hauer.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Considerando que os membros da família que atuam na empresa estejam suscetíveis à melhoria do empreendimento, é possível propor atividades que visam sensibilizar pessoas para mudança, dentro da empresa. Abordar a questão comportamental, antes do conhecimento técnico. Um empresário deve

ser um especialista em pessoas e não somente um conhecedor do empreendimento e do ramo em que atua. Para melhor visualizar o conjunto de iniciativas que devem ser implementadas para se atingir o sucesso da organização, é apresentado um pequeno diagrama de dois triângulos, invertidos e sobrepostos, onde o centro envolve aspectos mais funcionais da administração de uma pequena empresa familiar:



Cada vértice dos triângulos apresenta um grupo de atividades que devem ser implementadas para que uma pequena empresa familiar possa vir alcançar o sucesso, ou seja atingir seus objetivos estratégicos e se perpetuar e crescer a longo prazo. Nos aspectos relacionados à área mercadológica, há a estratégia de marketing, o plano estratégico de marketing e o *mix* de serviços, que permitem gerar diferenciação em termos de custo e imagem:

- ✓ Avaliar a coerência da **estratégia de marketing** em relação a melhor forma da empresa atuar num mercado e atender a um grupo de clientes
- ✓ Utilizar ferramentas de planejamento estratégico, fazendo diagnóstico e desenvolvendo planos, sabendo envolver os empregados no processo. Ter como base o **diagnóstico estratégico de marketing**, realizado para conhecer as características do ambiente concorrencial em que a empresa

atua. É necessário conhecer para se antecipar às mudanças ambientais. Procurar ter uma atitude pró-ativa e não adaptativa. Estabelecer expedientes para acompanhar os resultados da empresa (uso de previsão de vendas e de sistema de informação de marketing).

- ✓ Fazer uma avaliação criteriosa de aspectos mercadológicos, de forma integrada: mix de produtos, preços praticados, uso mais eficiente das televidas e outros meios de comunicação, entre outros, desenvolvendo um mix de produtos/serviços coerente. Conhecendo o seu ambiente, com a estratégia de marketing determinada, estabelecer o **mix de serviços** a serem prestados aos clientes-alvo, uma vez que se entende que, cada vez mais, os produtos devido à inovação tecnológica não terão grandes diferenciações intrínsecas. O seu diferencial é o total de serviço agregado a eles. Portanto, quanto mais incremento de serviços percebido como útil pelo cliente, mais competitiva a empresa pode vir a ser.

Na área dos fatores comportamentais, há uma concentração de interesses em atividades relacionadas a melhor formação dos possíveis sucessores da empresa, através de uma percepção holística da empresa, do ambiente em que está inserida, e a influência dos valores da família e dos fatores contextuais sobre a sua estratégia de marketing e sobre o seu desempenho mercadológico:

- ✓ Preparar os membros da próxima geração, que venham apresentar interesses e competência no negócio. Estruturar um programa de treinamento para a **formação de sucessores**. Contar com o apoio de profissionais externos à empresa para ajudar a coordenar o processo de mudanças. Fazer, também, com que os sucessores tenham uma fase de preparação prévia em empresas maiores, antes que eles se entrem na própria empresa da família. Quando tiverem uma fotografia muito clara da realidade de uma organização maior, podem se integrar no empreendimento familiar, procurando fazer com que evolua para um ponto mais alto na sua escala de crescimento organizacional. Outra alternativa, é propiciar

recursos financeiros para que os sucessores criem os seus próprios negócios e os utilizem como forma de treinamento nas decisões gerenciais.

- ✓ Preparar as pessoas para a importância de acompanhar as mudanças no mercado, cada vez mais rápidas e procurar desenvolver uma atitude aberta a inovações.
- ✓ Desenvolver uma mentalidade de alto comprometimento com a empresa, mostrando a familiares e empregados, que família e empresa são sistemas diferentes e que se está no empreendimento em função da competência e não somente devido a laços de sangue. É necessário sensibilizá-los para essa diferença entre os sistemas familiar e empresarial. Trazer para a empresa, os **valores da família** relacionados com honestidade, disciplina e ética nos negócios. Criar consciência nos membros da família para a importância desse comprometimento com o negócio e da existência de um sistema de comunicação aberto e em duas vias entre os membros da empresa, entre si e entre funcionários, para que a organização possa vir a se tornar uma entidade mais ágil e competitiva.
- ✓ Estimular a formação humanística dos membros da família, para aprenderem a considerar a empresa dentro de um contexto de época mais amplo. Conhecer as nuances da evolução do *Zeitgeist*, onde a organização está inserida e todas as características inerentes aos **fatores contextuais**, que afetam os resultados do empreendimento.

Considerando a **empresa** como o resultado da área de intersecção dos dois triângulos, convém pontuar algumas iniciativas, de caráter mais técnico, relacionados às áreas funcionais de Marketing e Recursos Humanos de uma organização de pequeno porte, que permitam a sua melhor estruturação para enfrentar mercados cada vez mais competitivos. Na área de Marketing, convém implementar modernas técnicas de gestão mercadológica, determinar qual é o melhor composto de produtos e serviços, que atendam efetivamente às necessidades dos clientes-alvo, implementar o composto de comunicação

mais adequado, implementar o conceito de marketing interno, entre outras atividades. Na área de Recursos Humanos, ter uma estratégia de RH coerente com a estratégia global de marketing da empresa, estabelecer um trabalho de descrição e análise de cargos, montar tabela salarial, que permita equilíbrio interno e externo e ter uma política de Desenvolvimento Organizacional que dinamize e direcione o crescimento de Recursos Humanos da empresa.

Estas recomendações têm caráter orientativo para pequenas empresas familiares, que apresentam uma realidade próxima a da Ferragens Hauer. Têm como base os resultados deste presente estudo. Entretanto, deve-se considerá-las sob a ótica das limitações do estudo realizado.

5.3 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

Por ser baseado numa pesquisa qualitativa, o método do estudo de caso, com enfoque exploratório permite, apenas, resultados restritos à realidade estudada. Deve-se evitar a tendência de querer se considerar os resultados da pesquisa para um universo mais amplo.

Em muitas situações, há escassez de dados, como por exemplo, quando se torna impossível observar os efeitos da primeira cisão, em 1922, pois os livros contábeis da empresa foram eliminados na década de sessenta. Outros pontos são norteados por um excesso de informações que dificultam a sua percepção holística do fato, como os fatos do período das décadas de setenta e oitenta.

Muitas vezes o pesquisador não percebe todas as características da realidade estudada, pois é muito tão complexa e sua análise por apresentar informações parciais. Há uma multiplicidade de dimensões, presentes numa determinada situação, que devem ser consideradas.

As pessoas entrevistadas, que detêm informações importantes para melhor se analisar o objeto de estudo, geralmente estão emocionalmente envolvidas com os fatos da empresa e preferem não manifestá-las, ou até distorcê-las,

apresentando uma situação ideal, percebida como real. Portanto, não têm, como era esperado não ter, um distanciamento dos fatos, que influenciam a empresa, sua estratégia de marketing e seu desempenho mercadológico.

Não foi possível, através de pesquisa, entrevistar uma amostra de clientes da organização para melhor determinar a sua percepção sobre a empresa. Não houve autorização por parte dos dirigentes da empresa para consultar o seu cadastro de clientes.

Somente nos últimos dez anos, começa-se realmente a se prestar atenção à importância da pequena empresa, especificamente a familiar, no contexto da economia nacional. Portanto, muitos estudos podem e devem ser realizados para melhor explicar a realidade das pequenas empresas brasileiras que, após um certo tempo, tendem a se transformar em organizações familiares. É possível afirmar que é necessário tentar explicar a realidade de 93,8% das empresas nacionais. Em função disso, é conveniente indicar possíveis estudos futuros dentro da área da pequena empresa familiar.

5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O campo para pesquisa é ilimitado, porém as informações se perdem no tempo. Portanto, o resgate das histórias de empresas familiares, como a Ferragens Hauer, é uma forma de consolidar informações de eventos passados que, se as pessoas envolvidas com negócios tivessem acesso e conhecessem, aprenderiam com a experiência daqueles que já passaram por situações muito semelhantes, conseguindo-se ganhos em termos de tempo, informações, escolha mais racional dos caminhos, sendo mais ágeis e aumentando sua margem de acerto em decisões estratégicas.

Como possíveis sugestões para estudos futuros, há uma série de alternativas, que podem vir a ser desenvolvidas:

- ✓ Será que a adoção efetiva de uma das opções estratégicas (penetração de mercado, diferenciação de produtos, desenvolvimento de mercado ou diversificação), gerando vantagens competitivas não permitiria um melhor resultado no atendimento das necessidades dos clientes de uma pequena empresa familiar, evitando a dispersão de esforços, o aumento de custos e obtendo o efetivo retorno sobre os recursos utilizados?
- ✓ É realmente necessária a existência de um *mix* mercadológico estruturado para concretizar a troca de promessas entre a empresa e seus clientes?
- ✓ Será que uma pequena empresa familiar, com uma longa existência como a Ferragens Hauer, porém com índices de vendas decrescentes, pode ser considerada uma organização bem-sucedida?
- ✓ O que pode ser feito dentro da empresa de forma a absorver o impacto dos fatores contextuais e manter a estratégia empresarial determinada?
- ✓ Sortimento e atendimento personalizado, que compõem uma estratégia de marketing, podem vir a proporcionar a vantagem diferencial competitiva básica de uma pequena empresa familiar comercial?
- ✓ Tendo em vista os dados levantados para estudos ulteriores, é possível sugerir a verificação da existência da evolução "ruptura/criação/ruptura/criação" como um fenômeno para as pequenas empresas familiares no Brasil, como se fossem empresas diferentes em cada fase de tempo. O padrão de sucessão familiar, de crise/cisão, dando origem a uma nova empresa a cada fase pode vir a ser o paradigma que explica a *interface* de transferência de poder nas pequenas empresas familiares, de qualquer ramo de atividade. Será que ruptura/quebra e criação de empresas diferentes numa mesma organização não seria um novo paradigma para as pequenas empresas brasileiras? Verificar se o ciclo de existência de uma pequena empresa familiar possa vir a ser mais curto do que se acredita, como se houvesse uma organização diferente a cada

geração. Ou se cada ramo de atividade pode apresentar diferentes padrões de sucessão, quando há mudança de poder de uma geração para a mais nova. Será que o ciclo de vida de empresas familiares teria um perfil diferenciado?

- ✓ Uma pequena empresa familiar pode manter um marketing de relacionamento com seus clientes sem, necessariamente ter um *mix* mercadológico estruturado?
- ✓ Aproveitar os acertos da Ferragens Hauer que podem contribuir para 93,8% das empresas brasileiras, aumentando as suas possibilidades de continuidade.
- ✓ É possível que fatores familiares tenham maior impacto na estratégia de marketing e no desempenho mercadológico de uma pequena empresa familiar, do que os fatores contextuais. A série histórica de vendas indica uma queda maior nas cisões da família e não na fase de fatores contextuais críticos. Tentar verificar a possibilidade de determinar pesos diferenciados para medir o grau do impacto de fatores familiares e contextuais sobre a estratégia de marketing de uma pequena empresa familiar. Testar o modelo para verificar o impacto nos diferentes ramos de atividade empresarial.

As possibilidades são inúmeras para melhor esclarecer o quadro referencial das pequenas empresas familiares no Brasil. Cada estudo que venha a ser feito permite que se amplie a luz sobre o fenômeno da persistência em existir enquanto organização, apesar do impacto de todos os fatores que as envolvem e que afetam a sua continuidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABELL, Derek F. & HAMMOND, John S. Strategic Market Planning - Problems and Analytical Approaches. New Jersey - USA, Prentice-Hall, Inc., 1989.
2. ÁLVARES, General Obino Lacerda. Estudos de Estratégia. Brasília, Biblioteca do Exército-Editora, 1973.
3. ARIDA, Pérsio e LARA RESENDE, André. Recessão e Taxa de Juros - o Brasil nos Primórdios da Década de 1980. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 1(17): 5-20, Jan-Mar 1985.
4. BACHA, Edmar. Prólogo para a Terceira Carta. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 3(4): 5-19, Out-Dez 1983.
5. _____. Observações Preliminares sobre a Estratégia Econômica do Novo Governo Brasileiro. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 1(21): 125-131, Jan-Abr 1986.
6. BARACH, Jeffrey A. Is there a cure for the Paralyzed Family Board? Sloan Management Review, 26:2-12, Fall 1984.
7. BARNES, Louis B. & HERSHON, Simon A. Transferring power in the family business. Harvard Business Review, 54 (4) : 105-14, July/Aug, 1976.
8. BECKHARD, Richard & DYER JR., W. Gibb. Managing Change in the Family Firms - Issues and Strategies. Sloan Management Review, 23:59-65, Spring 1983.
9. BOYD, Harper W. & Westfall, Ralph. Pesquisa Mercadológica. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987.
10. BOWERSOX, Donald et ali. Logistical Management - A System Integration of Physical Distribution, Manufacturing Support and Materials Procurement. New York - USA, Macmillan Publishing Company, 1986.
11. BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Inflação Inercial e Plano Cruzado. Revista de Economia Política. São Paulo, Nobel, 3(23): 9-24, Jul-Set 1986.
12. _____. e NAKANO, Yoshiaki. Hiperinflação e Estabilização no Brasil - o Primeiro Plano Collor. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 4(44): 89-114, Out-Dez 1991.
13. _____. 1992 - A Estabilização Necessária. Revista de Economia Política. São Paulo, Nobel, 3(47): 91-106, Jul-Set 1992.
14. CARDOSO, Fernando Henrique et ali. Economia e Movimentos Sociais na América Latina. São Paulo, Brasiliense, 1985.
15. COBRA, Marcos. Marketing Básico. São Paulo, Atlas, 1991.
16. _____. Plano Estratégico de Marketing. São Paulo, Atlas, 1986.
17. COHN, Mike. Passando a Tocha. São Paulo, Makron, 1991.
18. DAVIDSON, William et ali. Retailment Management. New York - USA, John Wiley & Sons, 1988.
19. DEGEN, Ronald Jean. O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo, McGraw - Hill, 1989.

20. EAESP-FGV. Serviço de Referência da Biblioteca Karl A. Boedecker, Caderno Memo da Gazeta Mercantil, 1940-1994.
21. _____. Coordenadoria de Pós-graduação. Orientação de Elaboração de Monografias, 1974 e 1994.
22. ENCYCLOPEDIA BRITANICA. Chicago - USA, William Benton Publisher, 1961, (18): 472-473.
23. FEMANOS, Eduardo Emílio e MENDONÇA, Maí do Nascimento. Linha Pinhão: pegadas da memória - roteiro cultural histórico para conhecer Curitiba a pé. Curitiba, Prefeitura Municipal, 1993.
24. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo, Editora Nova Fronteira, 1986.
25. FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo. Atlas, 1989.
26. FIGUEIREDO, Orlando. Administração de Marketing na Pequena e Média Empresa. In: RATTNER, Henrique. Pequena e Média Empresa no Brasil - 1969/1976. São Paulo, Edições Símbolo, 1979.
27. FURTADO, Celso. Formação Econômica do Brasil. São Paulo, Editora Nacional, 1991.
28. GUALDA, Neio Lúcio Peres. Fatores Aceleradores, Mantenedores e Sancionadores da Inflação - um teste de evidência empírica para o Brasil. Revista de Economia Política. São Paulo, Nobel, 3(47): 58-72, Jul-Set 1992.
29. GOVERNO MUNICIPAL DE CURITIBA. Plano Municipal de Desenvolvimento Urbano. Curitiba, 1983- 1987.
30. GRÖNROOS, Christian. Service Management and Marketing - Managing the Moments of Truth in Service Competition. Massachusetts - USA, Lexington Books, 1990.
31. HARGREAVES, Richard. Starting a Business. London, William Heinemann Ltda., 1984.
32. HOLLAND, Phyllis G. & BOULTON, William R. Balancing the family and the business in the family business. Business Horizons, 27:16-21, Mar/apr 1984.
33. HUFF, David L. Defining and Estimating a Trading Area. Journal of Marketing, July, 1964.
34. IPPUC - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba. Projeto CURA. Curitiba, 1984.
35. ITO, Oscar Hisao. Os Fatores que Afetam o Processo de Industrialização do Estado do Paraná. São Paulo, PUC/SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1980. (Dissertação de Mestrado).
36. JAGUARIBE, Hélio. Desenvolvimento Econômico e Desenvolvimento Político. Rio de Janeiro, Editora Paz e Terra S.A., 1972.
37. KEEGAN, Warren. Multinational Marketing Management. New Jersey - USA, Prentice-Hall, Inc., 1984.
38. KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo, Editora Atlas, 1990.
39. LAMOUNIER, Bolívar, CARNEIRO, Dionísio Dias e ABREU, Marcelo de Paiva. 50 Anos de Brasil - 50 Anos de Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1994.

40. LARAIA, Roque dos Santos. Cultura - um conceito antropológico. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor Ltda., 1989.
41. LARA RESENDE, André. Da Inflação Crônica à Hiperinflação - Observações sobre o Quadro Atual. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 1(33): 7-20, Jan-Mar 1989.
42. LEÃO, Ermelino de. Curitiba 300 Anos. Boletim do Instituto Histórico, Geográfico e Etnográfico Paranaense. Curitiba, Volume XLVIII.
43. LEVINSON, Harry. Don't choose your own successor. Harvard Business Review, 52(6):53-62, Nov/Dec, 1974.
44. LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1987.
45. _____. A Ética na Empresa Familiar. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1994.
46. _____. O Fortalecimento da Empresa Familiar. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1989.
47. _____. Sucessão e Conflito na Empresa Familiar. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1987.
48. LOOMIS, Carol J. The Rockefellers: end of a Dynasty? Fortune, 114:22-34, 4 Aug. 1986.
49. MARTINS, José de Souza. Conde Matarazzo - O Empresário e a Empresa. São Paulo, HUCITEC, 1976.
50. "Momento de Decisão no Império". Revista EXAME. São Paulo, Editora Abril, 20(6): 22-30, Mar 1988.
51. NAKANO, Yoshiaki. Recessão e Inflação. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 2(6): 133-137, Abr-Jun 1982.
52. _____. Globalização, Competitividade e Novas Regras do Comércio Mundial. Revista de Economia Política. São Paulo, Nobel, 4(56): 7-30, Out-Dez 1994.
53. PALMEIRA, Mirian. O Programa NOSSO e as Microempresas do Município de Curitiba: Um Estudo de Alternativas Estratégicas de Marketing. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1988. (Dissertação de Mestrado).
54. PEISER, R.B. & WOOTEN, L.M. Life-Cycle changes in small family business. Business Horizons. 26:56-65, May/June 1983.
55. PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1991.
56. REGO, Elba Cristina Lima. Política Monetária em 1990: Alterações e Limites. In OLIVEIRA, Fabrício Augusto de. A Economia Brasileira em Preto e Branco. São Paulo HUCITEC, 1991.
57. RICHERS, Raimar. O que é Empresa. São Paulo, Editora Brasiliense S.A., 1986.
58. _____. O que é Marketing. São Paulo, Editora Brasiliense S.A., 1982.

59. _____. Estratégias, Estrutura e Ambiente. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 21(4):21-32, Out/Dez 1981.
60. RIVAS, Edelberto Torres. A Oligarquia e a Crise do Estado no América Central. In: CARDOSO, Fernando Henrique et alii. Economia e Movimentos Sociais na América Latina. São Paulo, Brasiliense, 1985.
61. ROSSETTI, José Paschoal. Economia Brasileira. São Paulo, Atlas, 1984.
62. _____. Introdução à Economia. São Paulo, Atlas, 1994.
63. RUTIGLIANO, A. J. When worlds collide: problems in family-owned business. The Management Review, 75:22-9, Feb 1986.
64. SCHULTZ, Duane P. e SCHULTZ, Sydney Ellen. História da Psicologia Moderna. São Paulo, Cultrix, 1992.
65. SEBRAE/PR - O Serviço de Apoio à Pequena Empresa no Paraná. Dados Gerais sobre o Segmento de Micro e Pequenas Empresa (MPE) no Brasil. 1994.
66. SEBRAE/PR - O Serviço de Apoio à Pequena Empresa no Paraná. Manual do Instrutor/Consultor, 1994.
67. SERRA, José. Ciclos e Mudanças Estruturais na Economia Brasileira do Após-guerra. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 2(6): 5-44, Abr-Jun 1982.
68. _____. Conversão da Dívida - Realidade e Alternativas. Revista de Economia Política. São Paulo, Brasiliense, 1(29): 124-131, Jan-Mar 1988.
69. STATISTICAL ABSTRACT OF THE UNITED STATES. Maryland - USA, Bernan Press, 1994.
70. THE WORLD ALMANAC AND BOOK OF FACTS 1995. New Jersey - USA, Funk & Wagnalls Corporation, 1995.
71. TOFFOLI, Flavia. Os Problemas e os Caminhos para a Sucessão nas Empresas Familiares. Susperhiper, 13 (17) : 45-51, Jul 1987.
72. UGAYA, Eurico. Como Montar ou Renovar a sua Loja - Guia Prático. São Paulo, Editora SENAC/ Makron Books, 1993.
73. VENOSA, Roberto. O Empresário e a Empresa: Controle e Sucessão. In RATTNER, Henrique. Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo, Brasiliense - CNPq, 1985.
74. WEBSTER'S New World Dictionary of the American Language. Cleveland - USA, William Collins + World Publishing Co., Inc., 1976.
75. WEIMER, Günter. Arquitetura da Imigração Alemã. Rio Grande do Sul, Nobel, 1983.
76. Livros contábeis e documentos da empresa Ferragens Hauer, do período de 1.888 a 1.993.

ANEXO I
VALORES DAS VENDAS - 1905-1993
 Memória de Cálculo

1. Do período de 1981 a 1993

- valores das vendas provenientes dos Demonstrativos de Resultados dos Exercício, consolidados no final do mês de dezembro.

2. Do período de 1960 a 1980

- valores das vendas provenientes dos Demonstrativos de Resultados do Exercício, consolidados no final do mês de agosto.

3. Do período de 1930 a 1959

- valores das vendas provenientes do movimento quinzenal, encontrados nos Livros Diário e Caixa, com exceção dos meses Julho/40 a Jan/42, quando foi necessário somar os valores de venda de cada dia, com base no livro Diário do período.

4. Do período de 1921 a 1929

- valores indisponíveis, uma vez que os livros contábeis e quaisquer registros desse período foram vendidos, após 1957, como "papel velho".

5. Do período de 1905 a 1920.

- valores das vendas diárias, encontrados nos livros contábeis da época.

6. Do período de 1943 até 1954.

- foi feita uma análise comparativa entre os valores de venda do três grupos de produtos: ferragens, fazendas e lubrificantes.

7. Todos os valores foram convertidos em US\$ de compra, do dia ou período do fechamento do Balanço Anual, com exceção dos valores de 1905 até 1939, quando se utilizou o valor de janeiro/40 (19,69), além de se desconsiderarem as três últimas casas.

Ex:

Ano	Moeda Utilizada (Réis)	Correção em US\$
1905	347:987 \$600	17.673,31

Valor em US\$ = $347.987,60 : 19,69 = 17673,31$

8. Os Balanços foram consolidados no mês de agosto, até 1980. Os valores mensais de alguns anos desses período, que não estavam consolidados, foram somados, considerando o período de setembro de um ano até o mês de agosto do ano seguinte.

Ex: Ano 1941 = $799:386\$200 : 19,51 = US\$40.973,15$

1940	Setembro	55:646\$700
	Outubro	58:637\$000
	Novembro	59:409\$400
	Dezembro	68:059\$300
1941	Janeiro	64:006\$700
	Fevereiro	59:132\$400
	Março	61:177\$700
	Abril	70:638\$200
	Maior	75:591\$800
	Junho	84:447\$700
	Julho	78:162\$500
	Agosto	64:476\$800

9. Todos os valores em US\$ são atualizados com base no "Consumer Price Indexes - CPI", que medem a inflação nos Estados Unidos, publicados através do Boletim Mensal do Banco Central do Brasil.

10. Com os valores atualizados, tem-se uma série histórica de vendas, colocada num gráfico, onde se podem observar as variações, num dado período de tempo.

11. O gráfico permite visualizar as possíveis Flutuações das Vendas em função da sucessão familiar (relações de parentesco, relacionamento entre gerações, mudanças de comando e cisões do negócio) e de fatores contextuais (leis, política, guerra, aspectos culturais, econômicos e sociais).

ANEXO II

MOEDAS NACIONAIS

ITENS	CRUZEIRO	CRUZEIRO NOVO	CRUZEIRO	CRUZADO	CRUZADO NOVO	CRUZEIRO	CRUZEIRO REAL
SÍMBOLO	CR\$	NCr\$	Cr\$	Cz\$	NCz\$	Cr\$	CR\$
MOEDA ANTERIOR PARIDADE	1.000 Réis = Cr\$ 1,00	Cr\$ 1.000,00 = Ncr\$ 1,00	NCr\$ 1,00 = Cr\$ 1,00	Cr\$ 1.000,00 = Cz\$ 1,00	Cz\$ 1.000,00 = NCz\$ 1,00	NCz\$ 1,00 = Cr\$ 1,00	Cr\$ 1.000,00 = CR\$ 1,00
VIGÊNCIA	01/11/42 a 12/02/67	13/02/67 a 14/05/70	15/05/70 a 27/02/86	28/02/86 a 15/01/89	16/01/89 a 15/03/90	16/03/90 a 30/07/93	01/08/93 a 30/07/94
BASE LEGAL	DL. 4.791/42	DL 1/65 Res. BACEN 47/67	Res. BACEN 144/70	DL 2.283/86	Lei 7.730/89	Lei 8.024/90	Lei 8.697/93

Fonte: Agenda Tributária 94, fevereiro de 1994.

ANEXO III
Ferragens Hauer - Mix de Produtos
Período - 1888-1930

(Fazendas)

A

Aço coberto para anjinhos. Algodão (alvejado, gasto, doméstico, enfestado, traçado, em pasta, cru moreno, desfiado, branco, desfiado, enfestado, nacional, largo, cru doméstico, 52 alvejado, mpo flora, fourlards e bandanos, prensado, enfestado n°. 100, nacional superior, mesclado, riscado listra branca, industrial). Aventais(bordados sortidos, 108 peças). Alpaca (lona forrada, de lã preta). Almofaças estampadas. Aniagem (larga, para capa, crú - 100 comm.). Azeite de peixe. Alfinetes (plaquet com letras, para fralda, de aço com cabeça de vidro, de latão.). Agulhas(em caixinhas, agulheiros, singer, niquelados crocket, elastic, de laço, de aço crocket). Avancelin (lã lisa, algodão, branco crespo). Atoalhado. Argolha de chave. Abotoaduras osso para punhos. Alcatrão. Acolchoado (de solteiro). Alamares de seda preta. Amarrados cordel n°. 3. Arminhos para pó. Atacadores (para colete, linho). Atoalhado.

B

Baralhos, cartas. Botões (jaspe, feitio morango para vestidos, centro metal para calça, de louça, madreperola, para paletó, vidro para vestido, marfim, mineral, metal, para vestido, polidos). Barbatanas (para vestidos, cobertas). Belbutina preta. Bules azeite. Brum (galão). Belbutine de algodão). Bezerros (pretos 1°. (Dz) de graxa, setin). Baeta escarlata victoria. Bolsas (couro russia para fumo de palha, redondas n°. 1). Brim (madrazzino, aço, curitibano, especial, liso polonia, trunfo, branco, claro lona claro, cambraia, de linho de coser claro). Borlas lã para reposteiro. Bonés(pano azul com pala celulóide, fustão branco com pala celulóide). Barracas (grandes, pequenas). Batedor de ovos. Blusas (brancas, rosa e azul) Baetinha xadrez. Bengalingue (estampado). Bengalas de madeira. Brocado branco. Barbeiros fustão. Bonecas borracha sortidos. Bijouterias de cobre. Brinquedos (não especificados, com mecanismo de dar corda, de borracha). Bicicletas para meninas.

C

Cabides. Cabos (pau para crocke, pau osso crocket). Camisas (cruas morim, linho, percal, meia cruas para homens, linho cor fio dourado para crocket). Camurça. Castor. Cobertores (escuras 3 pontos, aveludados 3 pontos, aveludados grandes, listrados estampados, escarlata a listra, de lã petrogrado, de lã rio II). Caixa (de carro, de pelúcia com estojo, de arco para coz). Capsulas (transversais). Caixinha de papelão. Cassineta (mesclada, algodão, brim). Cambraeta (peças bordadas m.) Cadarço (encarnado superior, encarnado branco, de lã, elástico para ligas). Calças (ganga azul, algodão, brim indiano, casemira de cor, cassineta mesclada mingote). Capas. Carahy. Cachecol. Cachenezi de malha de lã para meninas. Cartão (com 40 peças fitas s/ papel de 3 ml, palmas cores, Fita para gorgorão). Carretilhas (para bolde). Casemira (nacional, cambraia). Cestas de pão. Ceroulas (cretono com fustão, imperador). Cincerro n°. 7. Contas pretas lapinadas (maços). Copos 1/2 garrafa. Corda. Cordel. Cordão (para tiragem, para barra de saia). Cordões (de algodão com metal falsamente prateado ou dourado, lustro capas, de seda). Corpinhos. Cola. Coletes. Colarinhos. Couro (em avesso forro, em diversas cores, de bezerro, da russia n°. 6). Colcha acolchoada de cor. Concha para cadeiras. Colchão. Colchetes (para retas, brancos e amarelos para calça, de metal). Cosméticos pretos pequenos sortidos. Costumes (de brim, meia de lã menino). Chales (de lã, fio de escossia). Chapéus (lã pretos para meninos, lã pretos e marron para menino, lã pretos e cores, lã preto para homens). Chitas (largas escarla e preto, escarlata matiz sujo para colcha, colcha oriental). Chicotes de fantasia. Chinelos. Crepe (setim, georgette). Cretone (algodão extre, estampado). Crepon de algodão.

D

Damagé de lã enfeitado. Diademas cores/folha prateados anjo. Diagonal preto enfeitado (peças). Dedões metal para senhora, de alumínio, de latão, celulóide).

E

Escovas (para roupa e cabelos, sapatos). Escalas de marroquim para calçado. Escova (arame para cabelo, cabo osso para crianças, cabo osso para dentes, cabo osso para marchetado). Espelhos (redondos, moldura dourada, quadrados com pelúcia). Elástico (borracha parabraços, 260, algodão cor para ligas, felpudo, seda). Enfeite de algodão. Entretela (de linho, de linho encorpada, branca para camisa). Enxovais para batizado. Estojos osso para croquet. Espreguinha branca amarela. Estremaos brancos bordadas. Espartilho. Espanadores. Escosses de cor. Esponjas borracha. Escomilha de seda lisa. Estrelinhas de metal ordinário.

F

Fantasia de popeline. Fio (para tricot (libras), metálicos, para vela de barco, branco, amarelo, pardo, maços, de sapateiro, pardo, cor 10 novelos 700 grs. 2ª., 2/3 12.). Filó de seda. Fita (setim, facone com picot, charmense, gorgorão). Fivelas. Frisco cores (maço). Formas parakuke com a qualidade de fábrica. Formulários para cálculo. Fustão (branco de cordão, Fantasia, felpudo). Futura 67 (peças). Flanela (branca jaspe, branca arminho, algodão, xadres de lã, xadres de lã bordada). Franja (de algodão, de lã). Fronhas.

G

Gabardine lã tinto. Galão (preto para enfeite, lã tinto). Galochas. Gis para alfaiate. Guarnição. Ganga (escarlate larça, mesclada nacional). Gravatas (regadas de cor, plastrão, setim preto). Gaitas (de sopro, dobradas. Gase chuva. Gaze chita. Golas. Gloria preto nº. 3 (peças). Gorro. Gorgurão de algodão. Guardanapos algm. Adamascados. Grampos (crespos, lisos ingleses super). Graxa (para carroça). Guarnições (vidro cor, plaquetes com se tiras cam., borracha para camisa, nickeladas, vidrilhos brancas, pretas, cores). Guarda-chuva. Grinaldas (para véu de noiva, cores anjos). Garrafas água florida legm. Gravadores.

J

Jaquetões para arm. Castor forros meninos.

L

Lã para bordar. Laço setim preto. Laize bordada. Lençol bordados para noiva. Lençol de percal. Lápis. Lavrados para vestido (maço). Lenço (de linho, algodão branco, brancos, para luto, barrados, (dúzias), chitados, em fustão claros, acetinados grandes, seda grandes cores, linho, imitando seda, para banho). Linha (preta para meia, encascadas, 16/24, 30/60, para meias, vermelha em novelos, encarnada, de cor diamond, em novelinhos, pontear, branca para bordar, encarnada, para marcar (encarnado), croquet, balão, de linho para meias). Leques (setim, setim core, setim gaze cores (novidade), setim branca para noiva, de madeira e papel). Loção trico-ferro. Lona (10 americana 115 comms, 23-24 com 100 comms, 8 Khaki americana 115 comms. 8 Khaki americana 115 comms. preta, amarela, superior). Luvas (de pelica, de pelica para homem).

M

Madras seda. Mantas (estampadas, touriste). Maillots de lã para senhoras. Mantas de filtro bordadas nº. 900, 1083, 1065. Marroquim rosa. Máquinas para cortar cabelo. Meias (de lã para homens, para mulher, grossas para mulher, cruas para homens, cruas para mulher, diversos tamanhos, brancas, cores lisas, cruas para rapazes, alvejadas, brancas para mulher, para meninas, cores riscadas). Mescla (azul, azul traçado). Memórias douradas com pedra. Messaline/mosseline. Metim. Moutons. Molduras. Morim (30 yds trançado, amarelo nacional). Mosselina branca. Motim branco.

N

Novelos de lã. Navalhas.

O

Oleado floreado (peças). Oxford branco liso superior, liso mesclado, nacional pixote). Organdie alg. baco.

P

Pares saltos. Pelúcia franceza. Parafusos latão, diversas bitolas. Pano felpudo de algodão. Pelle de Lebre. Pelle Mouflon. Pano de bilhar. Pentas de borracha e fivelas de celulóide.

R

Roseta de couro. Réguas escolares. Renda(branca ingleza, seda preta, branca, entremeio, cor imitação linho, algodão, crivo, entremeio crivo, calais, de seda, de algodão e seda artificial, cores). Riscado D. Izabel. Retroz(preto e cor, americano, francez. Resina papel cartão. Riscado para colchão. Roupa feita. Radio estampado.

S

Sabonetes (de diversas matizes(tonel 1/2 kg), em pacotes). Soda Cáustica. Suspensórios. Sapatinhos de lã. Serrotes sortidos. Secante branco com 200 pacotes. Sapatinhos. Sarja (preta, italiana lisa, listrada, dae lã tinto). Setim cor lisa gallia. Sacos de juta. Sultana. Sombrinha.

T

Tecido (Mingon, de seda, opala enxoval, messal. Carnaval, lã fantasia, branco Regente, messaline Janine, fantasia Heliette, de algodão tinto, Jacquard, branco tricot, algodão mercerizado). Toile de Soi. Tricoline list. Obregon. Tapetes (para trilhos, para quartos, aveludados), Toalhas (Minna, Adelaide).

V

Vasador (de mola para abrir casas, de coser para abrir casas). Veludo de cor. Vestidos (de fustão menina, malha de lã para meninas). Vestidinho fustão menininha. Vidros (de tinta azul, preta, para escrever). Vidrinhos ordinários. Voille de lã. Volants bordado branco.

X

Xícaras. Xarope Pagliano. Xadrez(Patrícia, Curitiba(typo)).

Z

Zephir Marina

PERÍODO DE 1888 A 1930

(Ferragens)

A

Agulhas 3. Agulhas para machinas. Agulhas sortidas. Água Raz. Aço Coberto. Aço para carroça. Aço redondo. Alicates. Aldrabas. Alfinetes de mola. Algodão. Ancinhos. Anzões azulados com argolas. Amostras de apetrechos para calçado. Aparelhos esmaltado para lavatório. Apitos. Arados n°. 3. Argola Est. 14l, 16l ou 1¹/₄, 18 ou 1¹/₂. Argolas Estanho. Argolas estreitas. Argolas com florão para caixão. Arame de aço. Arame de ferro galvanizado acondicionado em juta. Arame de ferro farpado galvanizado com 4 farpas em 3" de distância. Armação. Armações patent para selas com molas. Arestas de ferro n°. 4,5,6,8. Arestas de latão. Arestas 30 mm. Aroelas n° 0.0. Arrebites. Arrebites de cobre. Atanador de Cavalo. Azeiteira.

B

Bacias. Bacias branco/branco n°. Bacia de folha 36. Balas central 320/380/450. Balas de pólvora. ^{1/4}/_{1/2} Ballas de papel embrulho. Baldes. Baldes azul claro/branco n°. Baldes de galo. Balanças para balcão. Bandejas.. Barbante. Barbante para chCote. Barra de gesso 100 K^{os}. Barrica de Breu. Barrica de cimento. Barrica de giz. Barrica com 36/2 com garrafas de. Barrica com 100/2 garrafas laca vermelha. Barrica com cartuchos para empacotamento. Barrica de 18 ks. De lama-lustre e Therese Anglaise. Barrica com 566 kg. de balas para tiro. Barrica oca. Barrica soda cáustica. Barrica soda cristalizada. Barricas com 106 kilos farinha de trigo. Barricas de gesso. Barricas de grampos. Barricas com machados e garras para barricas trolha e verniz. Barricas com plainas, limas, máquina, aquecer, parafusos de madeira e ferro. Barricas de vinagre. Barras de sabão. Barril de óleo de linhaça. Barril de 130/ ^{1/2} Kg. COM tubos perfurados, correias e caibro. Barril com 79 kg. Acondicionando facas marca Franz Licht. Barril com correntes em diversos comprimentos e espessuras. Barril zarcão. Barris Alcatrão. Barras divisórias de ferro. Barras de ferro sueco. Bezerro de preto. Bicas para gaz. Boca Americana. Boca de folle. Bonecas. Bomba n° 2 com válvula. Borboletas simples. Botão de metal diversos. Buzina 50. Buzinas com 50 copos n°. 19, 10, 31. Brequez para carro n°. 1, 2, 3, 4. Brocas espirais.

C

Cabeçadas ing. Cabeções de metal. Cabos de lima. Cabos para arestas de ferro n°. 4, 5, 6/8. Cabos para seleiro. Cabos para cravadores. Cabos para vassoura. Cadeados de latão. Cadeados de ferro n°. 120/50m/m e chaves de uma só volta. Cadeiras de palha. Café. Cafeteiras azul claro/branco n°. 312. Caibros. Caixão com balança. Caixas bronze líquido. Caixas de enxofre. Caixas de fósforo. Caixas de papel. Caixas de lápis de louça. Caixas pontas. Caixas pontas de Paris. Caixas pregos 19x36. Caixas de óleo de rícino. Caixas de querosene. Caixas de sardinhas - 100 latas. Caixas de velas stearina. Caixas de vidro. Caixinhas de 100 sortidos. Caixotes com sementes. Calderões cinzeto n°. 20. Calderões com tampas n°. 192 cinzento. Calçadeiras de chipre. Calhas. Camfora. Campanhias. Campanhias com molas. Camphora. Campanhias para mesas. Campanhias para porta. Canela em pó. Canecão de água-raz. Canecão de óleo fervido. Canecas. Canecas sortidas. Canecas para lembranças. Canecos de osso. Cano de latão. Cano 1. Canos. Canos 3/8. Canos de chumbo marca ancora para gaz. Canos galvanizados. Canequinho friso vermelho. Canivete. Canivetes cabo de metal. Carbureto de cálcio tigre. Cardas sortidas. Carbonatos de soda cal. Cartuchos cali. 16. Cartuchos de Winchester. Cerveja. Cevada. Cigarreiras. Cigarros brasileiros. Cimento. Cimento marca coroa. Cimento portland. Circuito de divisão de ferro. Circuito divisório de ferro. Cobre em chapas. Coadores. Cola para taxas. Colheres de ferro. Colheres de metal. Colheres de água raz. Colheres de estanho para chá. Colheres óleo fervido. Colheres de cimento. Comadres bco/bco. n°. 1690 s/ tampa. Conchas n°. 805. Contrapinos. Conexões de ferro galvanizado. Copos para carro. Copos para carroça. Copos cerveja. Corda de linho. Cordão para barra. Cordovão. Coroas n° 25, 30, 35, 40, 40, 50, 60, 70. Coroas n° 30, 35, 40, 50, 60, 70, roxa. Corta tornos n°. 5 e 6. Corta tornos sortido de gancho. Corredeiras de coco. Correntes para cachorro. Casserolas n°. 59. Cotovelos 3/8. Cotovelos de redução 1⁴ x

1² . Carrilhões. Curva 1³/₄ⁿ. Curvas. Curvas 3/8. Curvas de barro de 3" de 90. Curvas de barro de 4" de 90. Curvas de barro de 3x3. Curvas de barro de 4x4. Chaleiras. Chá preto. Chaleiras para fogão. Chaminés para lampião. Chaminés sortidas. Chapa amianto. Chapa de cobre. Chapas de fogão de 5 e 6 furos. Chapas de fogão 4 furos largura. Chapas 4 furos estreitos. Chapas de latão. Chapas de 3 furos. Chapas de 4 furos. Charutos. Chave de mala. Chave para parafuso. Chaves avulsas. Chácaras de porcelana. Chocolateiras sortidas. Chumbo em barra. Chumbo munição. Chuveiros de cobre de 18 commx1/2. Chuveiros de cobre de 22 comm x 3/4. Cravos para ferradura. Cravos n°. 6. Creolina.

D

Debulhadores de milho. Descanços. Dobradiça. Dobradiças 3¹/₂ ". Dobradiças para janela. Dobradiças para portão. Dobradiças para portas. Diamante corta vidro. Dobradiças para portada. Dobradiças para portas de pendula.

E

Elastic n°. 11. Elixir dentifrício. Escada. Escapulas. Escalas métricas. Escarradeiras bco/bco n°. 718. Escovas bruças. Escovas direitas. Escovas curvas. Escovadeira de madeira. Escovas ordinárias para lavar. Escovas para animais. Escovas comcabos. Escovas s/ cabos. Espanadores penas. Espoletas. Espoletas b.b. Espomadeiras branco n°. 820. Esponjas finas. Esquadro. Esquadros "primos". Envelopes para ofício. Estanho em verguinhas (marca "bandeira e cordeiro"). Estantes para painéis. Esticadores para arame. Estribos Est. Estribos ferro polido. Estribos nickelados. Estribos ferro estampados. Enxadas de aço. Enxofre em pó.

F

Facas. Facas com bainha. Facas para charquear com cabos de madeira. Facas para machado de cortar palha. Facas sortidas para mesa. Facões para mato. Facões para tavaneiros. Farpas em 3 de distância. Fechaduras alemãs de 4. Fechaduras para baú. Fechaduras para canastras. Fechaduras francesas. Feiches de ferro. Feichos de ferro. Ferro. Ferro de arco. Ferro em barras. Ferro 1 x 3/8. Ferro chato em comprimentos 5 - 6m, 2 x 1/8, 1³/₄ x 1/8. Ferro de engomar. Ferro para cortar capim. Ferro patent. Ferro quadrado. Ferro redondo. Ferro sueco. Ferros de prua. Ferramenta manual. Ferrolhos. Fio de campanha. Fichas 2¹/₂¹. Ficho torneado. Fichus de lã grande. Fivelas. Fivelas dobradas. Fivelas de ferro estreitas. Fogareiro. Fogareiro a querosenes. Forças. Foices. Formão para torno. Formões goivas sortidos. Formas para forja. Folha de zinco. Folhas de flandres. Fumo. Funis bco/bco n°. 790. Flor de enxofre. Freios de ferro limado. Freios de ferro metal. Freios nickelados. Frigideiras azul claro/branco.

G

Ganchos de ferro. Ganchos para rede. Goma laca. Groza. Grelhas grandes. Grelhas pequenas para fogão. Galão dourado. Graxa patente nacional. Garras para barricas. Gavetas-madeira. Ganchos de ferro para quadros. Grampos de ferro galvanizado 1 1/4". Garrafas termas.

J

Jogo de alfabeto punções. Jogos Flit(combustível). Jarros branco/branco.

L

Lubrificadores de vidro. Lixa onça números 0.0, 0, 1/2, 1 1/2 (resmas). Latas Flit de um galão (combustível). Ligações. Limas. Lama-lustres e Theresse Anglaise. Lâmpadas elétricas. Linóleo. Leiteiras branco/branco.

M

Máquinas (Titan-K, sem tampa, vibra, aquecer, para picar carne). Machados. Madeiras estreitas e largas para assoalho, batente, rodapé. Maretas sem cabo. Moinhos de pimenta. Martels para pedreiro. Moitões.

O

Óleo (de rícino, para assoalho). Obras de ferro estanhado.

P

Pincéis para laca. Peças chuvas ouro preto (fabricantes de galões e alças para armadores). Papel pintado. Porcas (para eixos, de ferro para cano). Pasta dentifrícia "Kolinós". P Pontas de Paris para sapateiro. Pregos de ferro sem cabeça para vidraceiro. Parquetina de 1/2kg, sortido e 1kg. Plainas. Parafusos de madeira e ferro. Pá para pedreiro. Pote de areia. Parafusos (para freios, de ferro de diversas bitolas). Puxadores (de latão, de ferro niquelado). Picaretas de pá e bico "Charles Thomas".

R

Rosetas para registro. Registro pressão I". Reduções 1"x 1/2". Rolo de arame de aço cobreado. Rebites (com cabeça ovalada, com cabeça chata).

S

Sarrafos 1/2. Serra circular 45cmx2,8mm. Salitre com 50kg. Sifões (de chumbo de 1", e 1 1/4"). Soda Cáustica. Sal grosso. Serras (de aço, de arco corta -galhos).

T

Tijolos refratários. Táboas 1/2. Torneiras (de bôia n.44 de 1/2", de 3/4", para bidets). Torrador para café n. 1,2,3. Tubos perfurados, correias e caibro. Tela metálica em peças. Tampas para baldes. Tijelas. Torquezes. Tesoura de tosquiar. Tornos de banco. Tábuas de chumbo.

V

Vidros para clarabóia e em massar.

Z

Zinco.

ANEXO III (CONTINUAÇÃO)
Ferragens Hauer - Mix de Produtos
Período 1960-1980

A

Abraçadeiras para mangueiras. Artigos Elétricos. Abridor de latas e garrafas. Acendedor de gás. Acentos plásticos para WC. Acessórios para cabos de aço. Acessórios para chave soquetes. Ácido muriático. Adesivos diversos. Adubos. Alargadores. Alavancas. Alicates diversos. Alumínio-barras chata, redonda quadrada, T. U. Canos, cantoneiras e chapas. Aldrivas latonadas. Alfabetos de aço e zinco. Alfanges estrangeiros e nacionais. Algarismos de aço e zinco. Alicates em geral. Almotolias. Amianto em folhas, em cordões e em pó. Amoladores manuais e motorizados. Ancinhos - estampados e tipo prego. Ancora de ferro fundido anilhas anilina. Aparelhos para arquear volumes. Aparelho para papel. Aparelhos para solda elétrica. Aparelhos para vulcanizar. Araldite. Arames de aço para molas. Arames de aço estrangeiros e nacional em rolos e soltos. Arames de alumínio. Arame farpado. Arame galvanizado - liso e traçado. Arame para lacre. Arame de latão. Arame reduzido. Arcos de pua. Arcos de serra. Argolas. Armações para lâminas. Armações para serras. Armários para ferramentas. Armário para pia de fórmica. Artigos de borracha. Artigos Plastipar. Arcos - pneus e câmaras para carrinhos industriais. Arrancadores de pregos. Arruelas de ferro, lisas, niqueladas, plásticos e de pressão. Arbustos em folhas e cordões. Aventais de couro.

B

Bacias plásticas. Bainhas para facão. Balanças: para balcão, para banheiro, de gancho de plataforma e romanas. Baldes: galvanizados, graduados, plásticos e para pedreiro. Bancos para carpinteiros. Bancos para jardins. Base para torno giratório. Bastões para retificar rebolos. Barbantes de algodão. Bebedouros para suínos. Bedames. Benzina Binda. Bits. Bocós para carpinteiros. Bombas d'água. Bombas manuais para graxa. Bombas manuais para líquidos e Acessórios. Bombonas plásticas. Bonés de pele para polimento. Borboletas para janelas. Botas de borracha Botijão de gás. Botinas wicheita. Boxim. Braçadeiras. Brazeiros com grelha. Brocas para diversos fins. Bronze: em buchas e em tarugos. Buchas Fischer.

C

Cabos avulsos para maçaricos. Cabos de aço. Cabos flexíveis para solda. Cabos para ferramentas. Cabos para soquetes. Cachimbos (pitos, soquetes). Cardernais (moitões). Cadeados. Caixas para cartas. Caixas descargas e acessórios. Caixa para ferramentas. Cal - pct. De 8 kg. Calibres (paquímetros, perculis). Calibres de folgas. Calibres de profundidade. Calibres de rosca. Calibres para arames. Calibres para brocas. Calibres para verificação de ângulos. Calibres para verificação de raios. Camurça. Canivetes para eletricista. Canos de aço inox com costura. Canos para box. Canos estrudados plásticos e acessórios. Canos plásticos lisos de cristal. Capacetes de proteção. Capachos de côco. Capas de PVC e de lona para chuva. Carneiros e acessórios. Carrancas inox e de ferro. Carregadores de baterias carrinhos de manutenção. Carrinhos de mão. Catracas para caminhão. Cavadeiras para milho. Cavaletes para serras. Cavilheiras. Cepas para escovão de ferro. Cepilhos de ferro. Ceras Cestos plásticos. Chairas. Chapas - Aço inox, amianto e fogão. Chaves ajustável para canos e porcas. Chaves allen. Chaves bico de papagaio. Chaves de Bater. Chaves de biela. Chaves de boca. Chaves combinadas. Chaves de cano. Chaves de fenda. Chaves de fenda automáticas. Chaves de grifo. Chaves de impacto. Chaves de pressão dinamométrica. Chaves de cruz. Chaves especiais para veículos nacionais. Chaves estrelas. Chaves fixas. Chaves inglesas. Chaves manuais de impacto, de fenda e philips. Chaves multidentadas. Chaves para arco de pua. Chave para bujões. Chaves para dobrar ferros. Chaves para mandris. Chaves para porcas de lavatórios. Chaves para rodas. Chaves para tubos. Chaves para testes de luz e velas. Chaves philips. Chaves philips toco. Chaves soquetes (cachimbos e pitos). Chaves soquetes - jogos (milimetradas e polegadas). Chaves soquetes Sextavadas. Chaves tipo canhão. Chaves tubulares. Chumbo - lençóis e lingotes. Churrasqueiras. Chuveiro de campanha. Cimento branco. Cintas de lixas. Cintas para anéis. Cintas para pistão. Cintéis. Cinto para carpinteiro. Cinto de segurança. Cinturões de couro. Clips para cabos de aço. Cobre- em barras, tubos, chapas e para calhas. Colas diversas. Coleiras. Colheres para jardim.

Colheres para pedreiros. Compactadores de solo. Compassos. Compressores de ar. Conduites para cabos elétricos. Concha para móveis. Conjuntos para pinturas. Contadores de metros, pancadas, de rotações de unidades e de voltas. Conversores para solda elétrica. Cordas - algodão, nylon, plástico e sisal. Cordões de amianto. Correntes corta-fio para tubos. Cortadores circulares. Cortadores de azulejos. Cortadores de tubos. Cortadores de vergalhões. Cossinetes. Cravos para ferrar. Cremonas. Creolina. Cunha de ferro.

D

Debulhador de milho. Desandadores para machos. Descacador. Desempenadeiras conjugadas com furadeiras. Desempenadeiras para pedreiros. Desempenadeiras simples. Desintupidor de pia. Destorcedores. Diamantes para cortar vidros. Diluente para cascola. Discos abrasivos para corte de metais, cerâmicas e pedras. Discos abrasivos para desbaste de solda. Disco de lixa. Discos para polimentos. Dobradiças - inox, em metro, de latão, para móveis, vai-vem, niqueladas, de ferro e leme.

E

Eixos flexíveis com madril. Eixos para serras circulares. Eletrodos para soldar. Engraxadeiras. Enchadas. Enxadações - com cabo e s/ cabo. Enxó. Equipamentos para borracharias. Equipamentos para oficinas mecânicas. Equipamentos para proteção. Equipamentos para solda. Escadas de ferro. Escadas de madeira para pinturas. Escalas métricas para pinturas importadas. Escápulas - latonadas s/ rosca e latonadas com rosca. Escariadores. Escovas de aço e de latão. Escova de aço para tubos. Escovas higiênicas. Escovas para limas. Escovas para mesa. Escovas de pelo. Escovas tipo prefeitura. Escovas - para roupas, para unhas e para vassourão. Esmerilhadeiras angulares. Esmeris de bancada e de coluna. Esmeris portáteis. Espanadores. Espátulas para pinturas e para pneus. Espera para banco de marceneiro. Espetos - inox, niquelados e de alumínio. Esquadros de precisão para mecânica. Esquadros para carpinteiros Estanho preparado e virgem. Esticadores para cabos de aço. Esticadores para arame farpado e para caminhões. Estipador de mato. Estopas. Estufa. Extensões para soquete. Extrato de noqueira. Extratores de engrenagens. Extratores de parafusos. Extratores de polias. Extratores de rolamentos.

F

Facas diversas Facas para desempenadeiras. Facas para máquinas. Facas para plainas. Facões. Facões para cortar chapas. Fechaduras. Fechos Diversos. Feltros. Ferlicon. Ferragens para janela. Ferramentas Agrícolas. Ferramentas de corte. Ferramentas elétricas. Ferramentas para funileiro. Ferramentas para lataria. Ferro para engomar. Ferros de pua. Ferros para plainas. Ferros para soldar. Fitas adesivas para pinturas. Fitas isolantes. Fitas para arquear volumes. Fitas para passagem de fios em conduites. Fitas vedantes de teflon. Fítilhos plásticos para embalagem. Fixadores para porta. Flageadores para tubos. Flanges para placas. Flúidos para corte. Foices. Fogareiros. Fogões. Forjas manuais e elétricas. Formicida. Formões. Furadeiras de bancada e de coluna. Furadeiras de corrente. Furadeiras de impacto. Furadeiras elétricas portáteis. Furadeiras horizontais. Furadeiras manuais.

G

Galopas (plainas). Ganchos. Ganchos de força (olhal). Garrafas térmicas e acessórios. Garras para arco de pua e espelho. Gaxetas de amianto diversas. Geradores para solda elétrica. Giz Goma laca. Gonzos Grafite em pó. Graminhos. Grampeadeiras manuais. Grampos para cabos de aço. Grampos para cerca. Grampos para ferramenteiros. Grampos para fios elétricos. Grampo para grampeadeiras. Grampos para marceneiros (sargentos). Grampos para telas. Grampo para trabalhos manuais. Graxas lubrificantes. Graxeiras manuais. Grelhas para brazeiros, para churrasco, para fogão e ralos. Grosas para madeira. Guilhermes. Guilhotinas. Guinchos portáteis.

I

Imãs. Imunizantes para madeira. Instrumentos de medição.

J

Jarras para água. Juntas Universais para soquetes. Kaol.

L

Lacre de chumbo e plástico. Lâminas de serras circulares, para madeiras. Lâminas de serras circulares de metal duro. Lâminas de serras circulares para metais. Lâminas de serras de fitas para açougue. Lâminas de serras de fitas para madeiras. Lâminas de fitas para metais. Lâminas de serras de arcos. Lâminas de serra para máquinas de metais. Lâminas de serra para máquina tico-tico portáteis e de bancadas. Lampeões a gás. Lanternas. Lápis para carpinteiros, para serralheiros e para estacas. Latão em barra, redondo, quadrado e sextavado, canos e chapas. Latas para mantimentos. Jogo Latas de lixo. Lençóis de borracha. Lentes para máscaras de solda. Levantador de janelas. Limas para todos os fins. Lixadeira angulares. Lixadeiras de cinta. Lixadeiras de fita. Lixadeiras de fita com disco. Lixadeiras oscilantes. Lixas em cintas para madeiras e metais. Lixas em disco para metais, mármore e madeiras. Lixas em folhas para metais, madeiras, massas e vernizes. Lixas em rolos para madeiras e metais. Lixeira Higiênica. Lonas - cristal, crua e preta. Lubrificantes e graxas. Luva de borracha para eletricitistas. Luvas de couro e "PVC".

M

Macacos hidráulicos e mecânicos. Maçaricos a gás. Maçaricos de solda e de corte. Machadinhas. Machados. Machos manuais. Mandris para furadeira. Mandris para serras copo. Mangueiras plásticas super flexível. Mangueiras "PVC" para condução de água. Manilhas para cabo de aço. Máquinas para abrir rasgos em paredes. Máquinas para arquear fitas de aço. Máquinas para bordear. Máquinas para cana. Máquinas para moer carne e acessórios. Máquinas para chapear garrafas. Máquinas para cortar grama. Máquinas para fazer telas. Máquinas para furar de coluna. Máquinas para furar, elétricas portáteis. Máquinas para lixar e lustrar. Máquinas para macarrão. Máquinas para madeiras. Máquinas para mecânica. Máquinas para montar e desmontar pneus. Máquinas para rosquear tubos. Máquinas para soldas elétricas. Máquinas para soldar serras fitas. Máquinas para vulcanizar. Máquinas portáteis para tirar beiradas. Marretas de aço. Martelos em geral. Máscaras de proteção para pinturas e soldas. Massa - anti ruído, calafetar, durepoxi, veda rosca e para vidros. Medidores de espessura com relógio. Medidores de folga. Metros de alumínio. Moinhos para cereais e para quirera. Moitão latão niquelado e latão polido. Moitões (cadernais). Molas para porta e para tesoura de podar. Mordentes. Morsas de bancada fixas e giratórias. Moras manuais. Morsas para canos. Morsas para ferreiro. Mosquetão. Moto-bombas centrífugas. Moto-esmeris de bancada e de coluna. Moto-esmeris portáteis. Motores elétricos abertos e blindados.

N

Níveis de madeira, alumínio, ferro fundido, de precisão. Nylon em fios. Nylon "Technyl" em buchas, em chapas e tarugos.

O

Óculos para solda. Óculos protetores. Óleos anticorrosivos. Óleo de corte. Óleos de superpenetração. Óleo solúvel.

P

Painéis de alumínio. Pano de chão. Palha de aço. Papel Higiênico. Papelão de amianto branco. Papelão hidráulico grafitado. Paquímetros (calibres, perculis). Parafina. Parafusadeiras elétricas. Parafusos auto-atarraxantes. Parafusos com cabeça sextavada. Parafusos franceses. Parafusos para madeiras. Parafusos rosca soberba. Pás diversas. Passadeiras de borracha. Pastas - sanitária para soldar, para válvulas e para correia. Pedras para assentar fios. Peneiras. Percevejos. Perculis (calibres, paquímetros). Perfuradores de solo. Pés de cabra. Pias Inox. Picaretas. Pilhas. Pinças manuais. Pinças para máquinas operatrizes. Pincéis. Pistões. Pistolas para pinturas. Placas para tornos Universais e independentes. Plainas de Ferro Plainas elétricas portáteis. Plantadeira Tamanduá. Polias lisas em "V".

Poletrizes de bancada e de coluna. Poletrizes elétricas portáteis. Pontas montadas. Ponteiros para pedras. Porcas. Porta-alcates. Porta bedames, bits, cossinetes, eletrodos, ferramentas e limas. Prato para vaso. Pregos. Prendedores de cabos de aço. Protetores auriculares e faciais. Prumos. Prussiato de potássio. Puchadores. Punções.

R

Ralos. Raspadeiras. Rasquetes. Rebitadeiras manuais. Rebites de alumínio. Rebolos para corte. Rebolos para desbastê. Rebolos para moto-esmeris. Rebolos retos. Rebolos (plainas). Regadores. Registros de chaminé. Regulador para gás. Régua de aço. Retificadeiras. Retificadores de rebolos. Riscadores de chapas. Rodas. Rodos. Rodízios - giratórios e fixos. Roldanas - plásticas, para poço e varal e para portas de correr. Rolos para pinturas. Rosqueadeiras para canos.

S

Saca - buchas, engrenagens, pinos, pregos, prisioneiros e rolamentos. Sachos. Salitre de Chile. Sapatilhas para cabos de aço. Sapatos para tubos. Sargentos para marceneiros. Secantes. Sementes. Selos para fita de arquear. Serras Circulares para madeiras, e para máquinas de madeira. Serras Circulares para máquinas de metais. Serras de fita para madeiras, para máquinas de açougue e para máquinas de madeiras. Serra para máquinas de metais. Serras manuais para arcos. Serras mecânicas. Serras para cortar em ângulos. Serras portáteis. Serras rápidas para metais. Serras tico-tico de bancada, elétricas portáteis. Serras tico-tico para máquinas portáteis e de bancada. Serras tipo copo. Serrotes. Soldadeiras para serras de fita. Soquetes (pitos, cachimbos). Suportes para furadeiras. Suportes para tubos. Sutas.

T

Talhadeiras. Talhas manuais. Talheres inox. Tapetes de borracha. Tarraxas. Telas - de arame, para cerca, de latão, plásticas e para viveiro. Teflon em buchas em tarugos. Tesouras para chapas, para chapas de bancada, para chapas manuais. Tesouras corta tudo, para funileiro, para grama, para ourives, para podar e tosquear. Tesourões manuais. Testes para eletricidade. Tintas em geral. Torneiras para, filtros, tambores. Tornos conjugados com serras circulares, discos para lixar e furadeiras. Tornos de bancada. Torquesas. Torquímetros. Travadeiras trenas de aço e fibra de vidro. Trilhos e acessórios para cortinas.

V

Varal. Varsol. Vassouras - de aço, comuns e de pelo. Vazadores. Vedadores para porta. Velas para filtros. Verrumas. Verrumas alemã com cabo e s/ cabo. Vibrador. Vidros para conserva.

ANEXO IV
RESUMO DAS ALTERAÇÕES CONTRATUAIS DE FERRAGENS HAUER

- 1952 - Alteração da razão social para FRANCISCO HAUER & CIA LTDA.
Entrada dos filhos dos sócios:
Acyr, Ernesto Jr. E Orlando Müller
Haroldo Frederico e Ralph (filhos de Francisco Jr.)
Ossi Hauer e Dely Machado Macedo, genro de Arnaldo.
Acyr e Haroldo começam a assinar pela firma.
- 1954 - Falecimento de Ernesto Hauer.
- 1956 - Entra para a sociedade Adelaide Meister Hauer.
- 1957 - Retiram-se da empresa Arnaldo, Edmundo, Dely Ossi, ficando com o estoque de Tecidos e criando outra empresa, usando Casa Hauer Ltda.
Permanece a razão social de Francisco Hauer & Cia Ltda.
Ralph começa a assinar pela firma.
Atuam como gerentes Francisco Jr., Acyr, Haroldo e Ralph.
- 1959 - Falecimento de Francisco Hauer Jr.
- 1960 - Alteração da razão social de Francisco Hauer Jr.
Entra como sócia a viúva, Carlota Rommert Hauer, além da filha, Maria Luiza Hauer Green.
Acyr, Haroldo e Ralph continuam atuando como gerentes.
- 1977 - São admitidos como sócios Ingrid Hauer Pierkarz, filha de Acyr Hauer e Haroldo Hauer, filho de Haroldo Frederico Hauer.
- 1979 - Admitidos como sócios Ricardo, Carla Voigt e Norberto, filhos de Acyr Hauer.
- 1980 - Falecimento de Adelaide Meister Hauer.
Retiram-se da sociedade Ernesto Hauer Jr. e Eugênio Müller.
Atuam como gerentes Acyr, Haroldo Frederico, Ralph, Ingrid e Ricardo.
- 1981 - Em 31 de julho, cisão da firma.
Retiram-se da empresa Haroldo Frederico Hauer, Haroldo Hauer e Ralph, criando outra sociedade com a razão social de Irmãos Hauer & Cia Ltda.
Permanecem os demais sócios na Ferragens Hauer Ltda.
Atuam como gerentes Acyr, Ingrid, Ricardo e Norberto.
- 1983 - Reentrada de Ernesto Hauer Jr., irmão de Acyr.
- 1984 - Entra como sócio Luiz Roberto Argenta, comprador e primeiro membro que não é da família, antigo colaborador e gerente da empresa.
- 1993 - Saída do Sr. Luiz Roberto Argenta para montar negócio próprio de ferragens, em Colombo, região metropolitana de Curitiba.

ANEXO V
ROTEIRO ORIENTATIVO PARA AS ENTREVISTAS

1. Nome
Parentesco com os Fundadores
2. Ingresso na Empresa
Tarefas executadas/Cargos Assumidos
Fatos mais importantes testemunhados
3. Mudanças na empresa, ao longo do período em que nela atuou
4. Problemas e dificuldades
Grandes oportunidades de Mercado
Cliente Típico
5. Interferência dos sócios na vida da empresa
6. Hábitos/Costumes do período em que se encontra na empresa
7. Produtos/Serviços
8. Comunicação - Tipos de Propaganda/Promoção utilizados
9. Relacionamento com os fornecedores
10. Relacionamento entre os sócios e gerações da família
11. Fatos históricos relevantes
12. A empresa antecipava as tendências de mercado ou ia atrás delas? Quem trazia a inovação?
13. Concorrentes (atuais e potenciais).
14. Como e por que a Ferragens Hauer permanece ativa ao longo de mais de 100 anos, passando por todos os conflitos que outras empresas familiares tiveram e sucumbiram?

ANEXO VI
PESSOAS ENTREVISTADAS

TERCEIRA GERAÇÃO

1. ACYR ALVIM HAUER

Data de Nascimento: 16.06.23

Filho de **Ernesto Hauer**

Neto de **Francisco Hauer** (Fundador da FH)

Formação: De Plácido e Silva

Pré-universitário em Contabilidade, equivalente ao 2º., em 1943.

Ingresso na Empresa: 1941 até hoje, na Ferragens Hauer

2. HAROLDO FREDERICO HAUER

Data de Nascimento: 21.12.25

Filho de **Francisco Hauer Jr.**

Neto de **Francisco Hauer**

Formação: Mackenzie - São Paulo

Curso pré-universitário de Comércio Exterior, equivalente ao 2º Grau, 1941

Ingresso na Empresa: 1941 até 1981 - na Ferragens Hauer

1981 até 1993 - na Irmão Hauer & Cia Ltda.

3. RALPH ANTONIO HAUER

Data de Nascimento: 18.10.28

Filho de **Francisco Hauer Jr.**

Neto de **Francisco Hauer**

Formação: Universidade Federal do Paraná

Curso Superior em Agronomia, em 1953.

Ingresso na Empresa: 1954 até 1981 - na Ferragens Hauer

1981 até hoje - na Irmãos Hauer & Cia. Ltda.

QUARTA GERAÇÃO

4. INGRID HAUER PIEKARZ

Data de Nascimento: 13.02.53

Filha de **Acyr Alvim Hauer**

Bisneta de **Francisco Hauer**

Formação: FESP - Faculdade de Estudos Sociais do Paraná Curso Superior em Ciências Contábeis, em 1976.

Ingresso na Empresa: 1971 até hoje, na Ferragens Hauer

5. NORBERTO HAUER

Data de nascimento: 07.07.60

Filho de **Acyr Alvim Hauer**

Bisneto de **Francisco Hauer**

Formação: FAE - Faculdade Católica de Administração e Economia
Economia (incompleto) 1982.

Ingresso na Empresa: 1981 até 1993, na Ferragens Hauer

6. REGINA HAUER PORTELLA

Data de Nascimento: 01.09.49

Filha de **Haroldo Frederico Hauer**

Bisneta de **Francisco Hauer**

Formação: UFPR - Universidade Federal do Paraná
Letras Inglês, em 1971

Ingresso na Empresa: 1987 até 1993, na Irmãos Hauer & Cia Ltda.

7. RICARDO HAUER

Data de Nascimento: 26.04.51

Filho de **Acyr Alvim Hauer**

Bisneto de **Francisco Hauer**

Formação: UFPR - Universidade Federal do Paraná

Engenharia Mecânica, em 1977

FAE/CDE - Faculdade Católica de Administração e Economia

Centro de Desenvolvimento Empresarial - curso de Especialização em

Administração, Área de Concentração em O&M - Organização e Métodos.

Ingresso na Empresa: 1977 até 1984, na Ferragens Hauer

**ENTREVISTAS REALIZADAS PARA UM LEVANTAMENTO ARQUITETÔNICO, QUE
TROUXERAM IMPORTANTES DADOS SECUNDÁRIOS PARA A TESE**

8. EDMUNDO HAUER**9. ALFREDO GROSS**

ANEXO VI ENTREVISTAS

Entrevista com Acyr Alvim Hauer - 11/05/94 - 16:00 horas.

Para efeito de registro, eu gostaria que o senhor, citasse o seu nome e o parentesco com os fundadores da Ferragens Hauer.

Acyr Hauer, sou neto do Fundador Francisco Hauer.

Quando o senhor entrou na empresa seu Acyr?

Em 1941.

Quando o senhor entrou, quais tarefas ou funções o senhor assumiu, o que o senhor começou a fazer no início?

Escritório, serviço de bancos e mais tarde balcão, mais tarde compras e todas as funções.

E atualmente o senhor é dirigente ?

Mais ou menos, junto com as minhas filhas.

Tem alguma área da empresa que o senhor cuide mais do que outras, a parte comercial, a parte de vendas, financeira, atualmente em qual o senhor estaria envolvido?

Mais nas compras, e superintendendo o geral.

Ao longo desse período para cá, o senhor gostaria de mencionar alguns fatos que o senhor testemunhou ao longo desse tempo, que o senhor consideraria importantes, o que envolve a empresa, que o senhor lembra, que seja interessante mencionar?

No momento não me recordo.

Nesse período da empresa, houve mudanças na empresa? Ao longo desse período que o senhor está atuando, que o senhor gostaria de mencionar?

Inúmeras mudanças, houve diversas separações. Até 1957, trabalharam, meu pai, três tios e os descendentes de meus tios, eu como descendente do meu pai. Em 57 separamo-nos, e dois tios, Arnaldo e Edmundo, ficaram com a parte dos tecidos.

Por que houve essa separação?

Porque já éramos sete administradores; éramos gente demais, quase mais sócios do que funcionários.

Justificava a separação?

Justificava, éramos sete sócios e ramos diversos, fácil de separar-se. E damo-nos bem com todos, alguns de meus tios ainda vivem...

E por que o senhor preferiu ficar com ferragens em vez de fazendas?

Porque desde o início, depois de trabalhar no escritório, eu comecei a trabalhar no balcão das ferragens e sempre me entendia muito bem com Francisco Hauer Júnior, um dos meus tios e ficamos juntos.

O senhor gosta de trabalhar com ferragens?

Sempre.

O senhor sempre trabalhou, ou senhor teve alguma atuação na área de fazendas?

Nunca tive atuação lá dentro...

Nesse período, 53 anos, que problemas e dificuldades que houve que o senhor gostaria de ...

Não gosto muito de falar de dificuldades...

Então de oportunidades?

Graças a Deus, estamos indo bem até hoje, não fazemos descontos.

E qual é o seu cliente típico, aquele que o senhor atende?

Atualmente o nosso cliente são as construtoras, vendemos material para construção. Não é de construir, é para construção.

Quem entra em contato com a Ferragens Hauer? É o engenheiro da obra, é o comprador?

Compradores.

É o comprador profissional?

Que vem todos os dias comprar, porque o carro estaciona aqui ou telefona para os nossos funcionários e pela televendas.

Existe televendas? Desde quando o senhor instalou televendas aqui?

Desde 1981, quando nos separamos do Haroldo e do Ralph; que ficaram com a firma Irmãos Hauer.

E no caso, o senhor falou, esse cliente, que é o comprador profissional, que ele é de construtora pequena ou grande?

Das maiores de Curitiba, estão entre nossas clientes.

E antes de 81, nesse período de...

Era somente balcão.

Pessoa física, que tipo de cliente...? Era profissional? Ou era uso doméstico, a pessoa ia para...

Não, uso doméstico era menor escala. Era principalmente pequenas indústrias, naquela época.

O senhor lembra do tipo de indústria?

Todas as indústrias mecânicas, serralherias e antes disso era em grande escala as ferrarias.

Quem seria? Aquelas que atendiam carroças, conserto de carroças, é isso?

Até 1950 era em grande escala, vendia-se muita chapa de carroça.

E depois da guerra isso mudou?

Não, continuou.

O senhor lembra mais ou menos que época foi isso? Até quando que teve carroça que valia a pena ter ferro?

Não, vinham de carroças. Então os ferreiros maiores faziam compras num depósito que tínhamos na 13 de maio, fica...

Então era depósito separado daquele prédio lá?

Lá tínhamos esse material, mas principalmente na Rua 13 de Maio.

E esse depósito era muito grande?

Era, fizemos lá... era de 300 e poucos metros quadrados, daí lá aproveitamos, demolimos o prédio da frente e fizemos um prédio de 6 andares que mais tarde vendemos para COPEL.

E o senhor, na época que tinha o depósito de ferro...

Era basicamente ferro em chapas que tinha no depósito.

Tomava muito espaço de...?

É, todo o espaço. Então eles compravam lá na José Bonifácio e vinham pegar aqui, os clientes, ou direto. As vendas eram aprovadas lá e vendiam direto aqui.

E esse depósito existiu até quando? O senhor lembra?

Até anos 70 mais ou menos, daí nós construímos o prédio.

E neste período da empresa que o senhor está atuando desde 1941, a situação dos sócios, a vida dos sócios interferindo na vida da empresa. Tem algum fato que o senhor gostaria de mencionar? Na empresa familiar, sempre é muito próximo o relacionamento da família e com isso interfere...

É que quase todos os meus filhos são sócios, cinco deles são sócios, menos o Ricardo, que tem outro ramo. Inclusive, estão entrando na firma, as filhas mais novas. Como gerente está a Ingrid e a Carla, e as outras duas como sócias comanditárias. E o Norberto tem que cuidar da malharia dele, que a meia quadra está a firma dele. Mas continua sócio nas mesmas partes que sua irmãs aqui.

Que ainda o ano passado ele vinha aqui?

Certo, até o começo do ano, daí ele não tinha mais tempo, foi gradativamente passando as suas obrigações.

Nesse período teria algum hábito ou coisa pitoresca até...

Não tem nada, né Carla. Nós não somos pitorescos (risos).

Alguma coisa que o senhor quisesse mencionar, até algum costume de família, algum hábito de venda;

Nada que valesse a pena lembrar.

Gostaria... se o senhor puder mencionar os tipos de produto que vocês tiveram ao longo de 1941 para cá, os que mais vendiam, evidentemente. A idéia não é mencionar todos, mas apenas o que o senhor lembra.

Atualmente são: material de segurança, carrinho de mão, pregos e ferramentas em geral. Isso principalmente de 81 para cá. Antes de 44, nós tínhamos a distribuição de óleos, éramos distribuidores da Mobil Oil, até que no Brasil teve que fazer... é que vinha em vasilhames

originais dos Estados Unidos, depois teve que se organizar, recondicionar no país, daí nós desistimos da Mobil Oil e pegamos a Sun Oil. Tínhamos três ramos até aquela época, até 57 - ferragens, fazenda e óleo.

Até 57?

Daí, naquela época, um pouco antes, desistimos da Sun Oil também. Não valia mais a pena. As firmas de óleo distribuíam diretamente.

E na parte de ferragens, o que vendia mais?

Tudo que era ferramenta.

Não tinha nada que vendesse mais, que participasse...

Pregos, toda a vida.

Pregos sempre foi o que predominou?

Pregos em grande escala. Não é o carro-chefe, mas em grande escala, era significativo. Não posso deixar faltar nem na ...

O senhor tem que ter todo o sortimento. E agora de 60 para 70 também foi o mesmo tipo de produto que vocês tiveram de 70 para 80?

Em menor escala, porque não existia lugar no depósito. O imóvel da Treze de Maio já tinha sido alugado e na José Bonifácio não tinha lugar para muitos carrinhos. Material de segurança, não trabalhávamos também. Isso começamos depois.

O que o senhor chama de material de segurança?

Tudo o que é para segurança do operário: capacete, botas, botinas, luvas, tanto de couro, de borracha.

Tem algum tipo de serviço, o senhor comentou da televendas, um tipo de serviço que vocês prestam para o cliente? Teria algum outro tipo de serviço que o senhor gostaria de mencionar que a Ferragens Hauer faz? Ela faz entregas?

Fazemos entrega com condução própria.

Vocês tem frota própria?

Temos Kombi própria. Não somos tão grandes assim.

Um veículo basta para este tipo de volume?

Sempre tem que ser um veículo novo, atualizado, que sempre renovamos e é suficiente.

Eu estava lembrando, existe a loja da Mateus Leme.

Filial.

Ela tem mesmo tipo de trabalho que aqui?

O mesmo tipo, porém muito mais varejo, muito mais balcão. Ponto muito bom para balcão. Melhor que este.

É porque este realmente em termos de fluxo de pessoas é diferente.

Este está crescendo.

Mesmo para balcão está crescendo?

Está crescendo. Devido a facilidade de estacionamento, está crescendo. Devagarzinho o pessoal estaciona aqui e pega a mercadoria aqui.

Existe um faturamento, quantos por cento desse faturamento vem pela televendas? Tem algum controle assim, o que entra via telefone e o que via balcão?

Aí, não sei.

É uma coisa que não há necessidade de ter controle?

Essas construtoras foram conseguidas pelo televendas. E se tornaram fiéis fregueses nossos, que eles próprios se dirigem a nós, não há tanta necessidade de vendedor vender, eles mesmos procuram, mas todos os dias cada vendedor tem a sua tarefa de telefonar para um "x" número de cliente, todos os dias.

O senhor tem uma idéia do número de clientes que o senhor tem?

Não tenho idéia.

Existe cadastro dessas pessoas?

Cada um tem uma lista completa e tem que fazer tantos telefonemas por dia.

E nesses dez anos, quase treze, como a Ferragens Hauer se fez conhecida perante essas construtoras?

Telefonando.

Então, foi contato direto?

Telefone.

O senhor, seus funcionários?

Nossos funcionários, gerentes e profissionais.

E quem teve a idéia do televendas, foi o senhor?

Televendas, Ricardo e Norberto. Tínhamos que correr atrás do freguês, e não o freguês correr atrás de nós. Então o Ricardo e Norberto tiveram essa idéia, que organizaram essa televendas.

E em termos de vendas de balcão? Esse ponto no começo era bom, não era?

Esse aqui como ponto de comércio de início foi fraquíssimo, de início. Vendíamos somente no televendas e com os fregueses tradicionais que nos procuravam aqui e na Mateus Leme.

O que o senhor consideraria, na sua opinião, como o ponto forte das Ferragens Hauer? No que ela é muito boa.

Pontos que eu enumerei há pouco.

Os produtos, o sortimento, então é o ponto forte?

Esses produtos que enumerei há pouco.

E como o senhor avaliaria o relacionamento das Ferragens Hauer com os fornecedores?

Bom, estamos pagando em dia, então esses fornecedores não podem se queixar de nós. Eles querem o cliente pontual, nós pagamos o vencimento em dia.

O setor de Ferragens sofre muitas mudanças de mercado. A empresa se antecipava a esse tipo de mudança que estava para acontecer com seus clientes?

Gradativamente.

Quem trazia a inovação? É o fornecedor que traz a novidade, é o cliente que pede a novidade ou vocês percebem a novidade?

Para o tipo de cliente que nós temos, temos que comprar a mercadoria que ele consome, sem interferência da pessoa que vai financiar a construção que vai escolher o seu material. Os nossos clientes vão trabalhar para eles, é o material de trabalho deles, é o que nós vendemos.

E por outro lado o vendedor traz aquilo que o senhor necessita. O que interessa mais. Como o senhor avaliaria o relacionamento entre sócios, das diversas gerações da família?

No momento muito bom.

E nesses 50 e pouco anos?

Teve divergências, que com a separação, foram esquecidas, continuamos bons amigos de todos os meus parentes. Diferenças que havia de avaliação de trabalho, monetária para ser rateada, isso foi feito tudo de acordo e atualmente nos damos bem, com todos.

Teria algum fato histórico nesses 50 e tantos anos que o senhor considera relevante, que até tenha afetado a venda das Ferragens Hauer?

Acredito que, em 1922, a separação do meu avô com o irmão dele, que eram os fundadores.

O senhor sabe, mesmo tendo entrado depois, porque eles se separaram?

Por divergências de opiniões.

E ele voltou para a Alemanha?

Não. Foi o senhor José Hauer, o irmão mais velho de meu avô. Meu avô e seu antigo sócio, seu irmão Augusto, ambos ficaram aqui.

O senhor Augusto montou...

Augusto ficou com imóveis. Eles tinham muitos imóveis. Ele ficou com os imóveis e meu avô com a loja.

Então ele preferiu não entrar na área de comércio?

Imóveis, ações e indústrias que os dois possuíam e onde os dois continuavam juntos em parte.

Eu estava...

Como a Garcia de Santa Catarina, foram os dois juntos que salvaram em 1912.

E até quando a Garcia ficou na família?

Em 1912, meu avô foi para a Alemanha e encontrou-se com os proprietários, antigos fundadores e viu as dificuldades deles para comprar maquinária. Então, eles se uniram com o irmão e com amigos deles aqui em Curitiba, Schmidlin e Tamm e mais Wendler e compraram o maquinário que a indústria precisava para poder expandir.

Ela continua em Santa Catarina?

Continua em Santa Catarina, mas gradativamente foram entrando outros sócios, os herdeiros de ambas as partes, até que a indústria foi vendida para a firma da Artex que também se desfez do controle acionário.

E voltando em termos de negócio, nesses 53 anos, quem seria a concorrência que fazia frente a Ferragens Hauer? Hoje em dia, nesses 10 anos, quem o senhor considera que faça concorrência as ferragens?

No item compras, a maior empresa revendedora de ferragens, não somos mais nós, são outras.

O senhor gostaria de mencionar?

Até 1914, que não existiam indústrias, muito poucas indústrias no Brasil...

Atualmente, o senhor tem produto importado na loja?

Temos, mais muito pouco. Predomina o nacional.

O senhor teria lembrança de algum produto importado, que o senhor é obrigado a importar, porque não tem aqui?

Só ferramentas de ocasião. As demais nós estamos inteiramente supridos. Não precisamos de... no nosso ramo não precisamos mais importar...

Uma predominância nas faturas até a Segunda Guerra: quase 100% dos produtos eram importados.

Nós não temos necessidade, compramos alguma que atualmente estão importando isto ou aquilo, e encontra-se uma oferta boa, mas não há mais necessidade de importar nada.

Entrevista com **Haroldo Hauer** - 04/05/94 - 14:20 horas

Hoje a gente vai conversar de assuntos que o senhor lembre ao longo da sua vida dentro da empresa até características e fatos que ocorreram. Então, inicialmente por uma questão de registro, gostaria que o senhor mencionasse o seu nome, e qual o seu parentesco com os fundadores que seriam Francisco e Augusto.

Bom, eu sou neto do fundador.

Qual deles?

Francisco Hauer. Meu pai também tinha o mesmo nome, Francisco Hauer Jr. O fundador foi meu avô, quer dizer, sou a terceira geração.

Quando o senhor entrou na empresa?

Oficialmente eu entrei em 1944, mas eu já estava em contato sem registro, né.

O senhor entrou fazendo que tipo de tarefa? O senhor gostaria de descrever as tarefas e cargo...

Não, no início nos entramos como vendedor, né, caixeiro, atendia no balcão, até chegar conhecer as ferragens todas, o nome, era o jeito, né.

Então o senhor entrou como caixeiro? E quem era o seu superior na época?

O meu pai.

Então o senhor falava diretamente com ele?

Sim, falava diretamente com ele ou com o gerente da ferragens.

Era um gerente da loja?

Era, o gerente da loja, era o Alfredo Gross.

Como era o seu dia típico, que tarefas o senhor fazia? O que era a tarefa de um caixeiro?

Atendia os clientes.

Vocês chegavam antes, faziam algum tipo de arrumação?

Eu não, mas o resto todo precisava estar lá antes, porque se a loja abrisse às 8:00 horas a turma tinha que estar um quarto para as oito para varrer. Faziam a limpeza da loja. A limpeza da loja era feita de manhã cedo, varriam tudo, arrumavam, depois o estoque era repostado...

O caixeiro fazia a reposição?

Exatamente, no depósito, nós mesmos é que íamos pegar a mercadoria.

E quanto tempo o senhor ficou como caixeiro?

Agora, eu não lembro...

Foram 10, 12 anos?

Por aí, ficamos naquela venda até...

E depois da virada de vendas?

Depois não fiquei sempre na área de vendas. Depois passamos... Meu pai ficou na época da, ...bem, bem no início, ficou naquelas compras, junto com o meu pai foi o Acyr.

E o senhor ficou na área de venda?

É, eu fiquei na área de vendas.

E com o passar do tempo o senhor foi assumindo tarefas...

É, a gente foi crescendo nisso, né. Depois a gente atendia o pessoal da Rede, atendia às repartições públicas.

E quem mais o senhor atendia? Era o cliente de balcão ou aquele mais institucional?

Não, era o cliente de balcão, quase todo mundo que chegava, antigamente era cliente de balcão.

Então era pessoa física, aquela que ia comprar...

Não, mesmo as indústrias, às vezes, vinham pedir por telefone, mas o telefone era muito ruim, se levava meia hora para telefonar, para conseguir ligação. Aí ficou isso, então o pessoal vinha. Vinha, carregavam mesmo, a maioria, foi uma ou outra indústria que pedia por telefone, pediam a cotação de preço antes, mas isso era o seu Gross que fazia. Pedia a cotação de preços e se ganhasse, batia um fone e aí era faturado, como era naquela época, com 30 dias com 2%, ou 60 dias líquido. Era um tempo bom, né, 30 dias com 2%!

Esse período de atividade foi até quando, mais ou menos?

Deixe eu ver, 44 quando eu comecei... essas vendas assim depois... bem depois houve a divisão da firma.

Mas isso já foi em 81.

Não, a primeira... é mais ou menos isso; devia ter feito uma relação... Isso foi até depois da guerra, aí seguia-se quase que este padrão, depois é que começou a mudar.

Aí então o senhor ficou atuando na área de vendas bastante tempo e foi assumindo outras atividades. O senhor tinha uma tarefa mais burocrática, de controle, ou era mais em contato direto com as pessoas?

Não, não, não, eu tinha um contato direto ali com as pessoas até aquela época de compras que era com o meu pai. Depois com o falecimento do meu pai, é o Acyr que fazia as compras, mas nós sempre fazíamos compras, às vezes, assim em conjunto, sabe, não era só... então queria-se uma coisa ou outra, né. Ou no depósito, a gente pedia o estoque, né. Quando o viajante passasse, ou o representante vinha, pedia-se o estoque da mercadoria. A gente via as faltas... precisa isto, falta aquilo... era um cardex, nós que chamamos hoje, era um livro que nós tínhamos, era um livro estoque.

O senhor lembra de produtos das várias épocas que o senhor trabalhou até 44, até 50, quais os produtos que mais vendiam ou os produtos que o senhor lembra?

Bom, o que mais se vendia na época era material para serraria, serras, depois entrava o óleo, entrava as correias e vendia-se muito chapas de ferro, isso para carroça. E as peças todas para carroças.

Isso até quando?

Até depois da guerra.

Mesmo depois da guerra?

Mesmo depois da guerra, porque tínhamos uma falta muito grande de chapas de ferro. No tempo da guerra, essas chapas de ferro não eram fabricadas aqui, ainda.

Eram importadas?

Sim, vinham da Alemanha, vinham chapas de aço da Inglaterra, o vidro vinha da Bélgica.

O vidro, o que era?

Vidros planos, para janelas.

Eram importados?

A maioria. Praticamente tudo era produto importado. Importado, porque a firma, naquele tempo, quase toda a ferragem que nós tínhamos lá, era de importação. Depois da guerra é que começou a mudar.

O que vendia mais era o ferro?

Sim, no nosso ramo era o ferro, nós tínhamos até naquela época durante a guerra, nós vendíamos, principalmente chapas para carroças, certas bitolas que a gente tinha, os eixos, as chapas e todas aquelas peças de ferro. Depois vendíamos ferro para construção.

Era bastante? Qual era que vendia mais, ferro para construção?

Não, não, para chapas, depois com a decadência da carroça, aí eu não sei como é que foi que o depósito nosso ficou, um pouco fora e sei como é que naquela época o ferro de construção, quando Curitiba começou a crescer mesmo. São Paulo vendia para grandes construtoras grandes diretamente.

Isso mais ou menos na década de 60?

Logo, logo, depois da guerra, quando começou o progresso de Curitiba, a turma começou a vender diretamente e nós só vendemos o pequeno, aí parou, ferro de construção.

Parou a venda de carroça, é isso?

Não, não, do ferro de construção.

Vocês pararam de vender?

Sim, porque São Paulo vendia diretamente para cá.

Então não compensava vocês venderem?

Devia ter um enorme estoque, né. E o preço deveria ser maior é lógico, por causa da intermediação. Por causa da despesa que eu tenho, tudo.

Eu até achava que foi depois da guerra se direcionou para construção.

Nós aquela época paramos, né. Porque ficou... Eu não sei agora ao certo quais foram os motivos, mas acho que foi isso. E depois nós continuamos ainda com as chapas para carroças, que são os ferros.

Até quando foram chapas para carroça? 60-70?

Até 70, 70 e pouco, depois começou a parar, porque daí a carroça entrou em decadência, aí chegou a época do caminhão, trator, essas coisas, mas as carroças foram sumindo. E nós paramos.

E com o passar do tempo, começou a vender mais, porque o ferro deixou de vender em função de todas essas modificações de mercado?

Bom, aquela época nós tínhamos seção de ferragens que eu estava, né. Tínhamos fazendas e tinha os lubrificantes. Mas eu sempre fiquei na seção de ferragens.

O senhor nunca trabalhou nas outras seções?

Não, nas outras não.

Sempre sua afinidade maior foi a ferragens?

E a caixa da firma era uma só; porque cada um faz... porque a seção tal fazia sua caixa, a outra seção fazia sua caixa, cada um fazia sua caixa. Entregávamos tudo no escritório, tanto a venda à vista como o debitado.

Depois do ferro qual o produto que mais vendia na área de ferragens?

Enquanto funcionou bem, enquanto ainda tinha serrarias, madeira, tinha ainda muito, né; vendíamos muito serras, muitas serras e os óleos lubrificantes para locomóveis.

O que são locomóveis?

Máquina a vapor; naquele tempo eram as serrarias tocadas a locomóvel.

Esse era o termo: uma máquina a vapor?

Exatamente.

E essas serras que o senhor falou, eram circulares, que tipo?

Bom, tinha a serra Tissot, a que mais saía.

Por que?

A serra Tissot era um quadro de serraria. Era uma serra de 1,80 por 20, que era para serrar a madeira bruta. Também vendia-se muito a serra traçadeira, que era a serra para você cortar árvore no mato.

A venda foi mais ou menos até quando?

Foi até 70, 75 e depois disso fomos para ferragens e ferramentas em geral.

Pecas menores?

Exatamente, foi tudo empatado num lado. Vendia-se muito arame liso, arame farpado. Depois, tivemos toda a parte de fechadura, cadeado, prego, dobradiças. Afinal de contas, tudo, né.

Isso que representava mais na venda?

Parafusos, tudo isso tinha, né.

O senhor ainda está vinculado a Ferragens Hauer, ou o senhor não está mais vinculado?

Já faz quase um ano que saí.

Então até o ano passado, quer dizer 93. Qual o produto que mais vendia nesses últimos anos?

Bom, antes disso também, que a gente esquece, vendia-se muita lima. Lima para ariar, né, isso fazia parte. As limas primeiramente importadas, depois essa fábrica Nisson (?) veio para o Brasil.

E quem que era o cliente que ia na Ferragens Hauer para comprar isso?

Variado, né. Serralheiros, As indústrias usavam lima.

Então com o passar do tempo, o maior cliente foi empresa? Não é pessoa física, não é uma dona-de-casa?

Não, não, aí nós tínhamos aquela seção de louça também.

Ferragens era mais institucional?

Sim, tínhamos a seção de louça, prato, travessas, né, talheres, da Hércules, os inox.

Isso foi até quando?

Parece que foi até... lembra-se naquela época que o Prosdócimo, aquela turma, começou a vender em prestações mínimas, aquelas prestações pequenas?

Década de 70, com o milagre econômico?

Isto, foi... E aquela época, como essas firmas estavam fazendo prestações de 20 vezes, às vezes, com preço mínimo, aí nós fomos parando com essa seção de louças, e a seção de talheres.

E não compensava mais financeiramente?

Não, financeiramente não.

Eles ganhavam no volume. E aí vocês ficaram na parte da ferragem?

Só com ferragens mesmo, geral.

E aí até o ano passado o que vendia? O senhor comentou das limas e o que mais?

Vendia assim de tudo, né, ferramentas principalmente.

Mas não tem nenhum produto principal?

Não, não, era o todo, vendia-se muito prego, formões, tinha a parte do formão, tinha a parte do martelo, quer dizer que se vendia muito, até hoje ainda, martelo, existe, vários tipos, para vários tipos de profissões, marretas, martelos bem grandes, usado para pedra.

Então, basicamente, isso foi até o ano passado. Ao longo do tempo, vocês faziam entrega? Havia algum tipo de serviço?

Bom, antigamente, entregava-se muito, tínhamos dois rapazes que faziam a entrega. Entregavam aqui, entregavam lá, tínhamos um carroceiro, mas o carroceiro também parou, porque depois não dava para carroça andar na cidade.

Substituiu por camionete, carro?

Não, não...

Vocês preferiram parar de fazer a entrega?

Paramos de fazer entrega, porque ficou oneroso demais. Você tinha que ter camionete, um chofer, o ajudante. Então era preferível mais a gente pagar carreto. Aqueles camaradas que sempre tem assim...

De qualquer forma vocês sempre fizeram a entrega mesmo que não tivesse veículo próprio?

Sempre, sempre.

Isso, até o ano passado?

Até no ano passado sim, pagava-se o carreto, né, para o profissional que tivesse o carro. Pegava aqui e entregava lá.

O custo do carreto quem assumia era a empresa?

Um tempo nós dividíamos, mas depois disso... daí isso não deu mais, deixamos por conta do cliente. Quer pagar o carreto leva, senão pega aqui.

A mercadoria era colocada na loja, qualquer custo a mais, era então por conta do cliente?

Sim, porque o custo ficou alto demais para entrega.

E até o ano passado o que mais predominava eram clientes institucionais, quer dizer, alguém que compra alguma coisa para empresa, para uso de uma profissão?

No último tempo sim, porque até umas épocas atrás, fornecíamos muito para estas indústrias todas aqui do Paraná. Não eram muitas, mas tinham, né. Depois disso aí, também lima saiu de moda. Outras coisas, usava-se mais o rebolo, esmeril, era tudo automatizado já, né.

Esmeril, essas coisas vocês começaram a vender....

Não, isso aí nós vendíamos a muitos anos, mas não era tanto, hoje, o último tempo já era mais o esmeril.

Peças de esmeril?

É aquelas peças de afiar. Era isso.

O que eu gostaria de saber seu Haroldo, na sua opinião, inclusive em função de tudo que o senhor lembra, o que o senhor considera, ao longo de sua vida dentro da empresa, da Ferragens Hauer, quais os fatos mais importantes que o senhor presenciou? Que tenha alguma relação com a empresa... que o senhor ache importante, que o senhor lembra?

É difícil, né.

Houve, por exemplo, as mudanças de governo, houve alguma coisa que afetou a vida da empresa?

Ah, bom, primeiro foi a primeira divisão, que a gente quis, porque não tinha mais acordo entre a seção de ferragens e fazendas. Aí a turma do Ernesto e a turma do Francisco saiu, uma parte do Ernesto ficou, que era o Acyr.

Porque seu Ernesto era pai do Acyr?

É o pai do Acyr. Então nós nos unimos para ficar com a ferragens, né. Então, ficaram dois com a seção de fazenda, e dois com a seção de ferragens, que foi o Acyr e eu, a nossa turma, a parte do Ernesto e a parte do Francisco e o resto saiu.

O pessoal da fazenda saiu?

Sim, aqueles saíram. Aqueles ficaram com a Casa Hauer. Que foi o Arnaldo e o Edmundo.

Comparando fazendas com ferragens, qual era mais lucrativa, na época da separação?

Isso, é uma coisa difícil, porque a caixa era única, nós achávamos que nós vendíamos mais, e eles achavam que vendiam mais.

Não tinha controle separado para saber isso?

Não, não tinha.

Esse, então, era o fato mais importante que o senhor lembra?

É, as separações que foram e depois o importante é que começou a queda da nossa moeda, aí entraram os juros. Aí então teve-se dificuldade, troca de moeda, e troca isso e aquela bagunça toda.

Quando isso ficou pior para vocês?

Para nós ficou pior, vamos dizer, na época do Sarney, né. Cinco, seis anos atrás.

É, foi em 86 - até lá dava para administrar bem?

É, administrar bem, depois disso começou a ficar difícil, porque teve mês que deu 80% de juro.

Isso foi em 86.

Aquilo foi um golpe para todo mundo.

Como é que complicou para vocês? Vocês mudaram os preços, vocês tinham concorrentes com preços menores, como é que...

A concorrência sempre teve, teve, isso aí...

Quem eram os concorrentes de vocês?

Nós tínhamos os concorrentes..., deixa eu ver, tinha o Senegaglia, que já fechou, também, depois, tinha também outras firmas, aí também, todas ferragens, umas cinco ou seis firmas.

Quem era a maior pedra no sapato em termos de concorrência, que atrapalhava vocês?

Isso é difícil de te dizer, porque tinha, nós tínhamos tanta da mercadoria que um ganhava isso, outro ganhava aquela e perdia nessa e assim foi.

A Casa Vermelha, o senhor não pode considerar?

Não, não, sempre trabalhamos ali, igual, né.

E a Osten Ferragens?

É, a Osten foi sempre, sempre foi também.

É tão antiga quanto a Ferragens Hauer?

Eu não sei, é mais recente, sabe? Ela é bem, bem mais...

Agora o que conta neste tipo de negócio para o cliente é sortimento ou o preço que conta na hora de comprar?

Bom, você deveria ter os dois, o sortimento precisava ser mais ou menos grande, né. Uma variedade grande porque requeria duas ou três coisas, se faltasse uma já ficava ruim.

Então, se fosse um pouquinho mais caro, mas se o senhor tivesse todo o sortimento de...

Todo o sortimento ficava ali, geralmente acontecia isso.

Então o sortimento pesava mais que o preço?

Exatamente, em partes, muitas vezes.

Na maioria das vezes?

É porque: "Tó com preguiça de ir lá, o que eu vou correr até aqui. É uma pena que você não tenha tudo. Então acho que eu vou comprar lá..."

Na maioria das vezes, o senhor sempre tinha sortimento melhor para o cliente ou o senhor percebia, que muitos iam comprar em outras lojas?

Não, nós tínhamos uma clientela muito boa, sabe.

Era cliente que voltava sempre?

Sempre, sempre vinha, vinham os novos, é lógico,... geralmente vinham os mesmos, vinha outro, o último tempo tinha... porque até uns anos atrás se conhecia o cliente, depois esses últimos 10 ou 12 anos, ou 15, não se conhecia mais gente, quase um ou outro só que vinha...

Porque não eram os mesmos?

Não, não eram os mesmos.

Isso porque Curitiba cresceu?

Curitiba cresceu, nada, nada parou.

Vocês tinham controle de número de pessoas que entravam na loja?

Não.

Se quisesse ver, veria pelo "Ticket" do caixa?

É pelo ticket do caixa, você via as notas. Você contava as notas vamos dizer, que usasse uma média de 25 por 100, que foi atendido e não comprou.

Então era mais ou menos isso que acontecia?

Era o cálculo da gente.

Agora, esse registro do número de pessoas, ele existe de alguma forma na empresa, ou esse número desapareceu?

Não, esse é o número que sumiu. Se você tivesse a curiosidade de quantas pessoas entravam...

Porque no início do século tinham livros que falavam, tantos mil réis vendidos, tantas pessoas atendidas.

É, isso aí caiu.

Isso aí não existe mais?

É caiu.

O máximo que tem é a contabilidade?

Sim.

Por exemplo, eu na realidade vou precisar da informação da venda dos últimos 30 anos - pelos dados que eu tenho aqui, até 1960, início de 60, como é que poderia fazer para ter acesso a esses números? Existem livros contábeis para isso?

É, deve ter os livros, mas esses livros todos, parece-me, que se existirem, estão com o Acyr, da Ferragens, né.

Da Ferragens Hauer?

É, porque o Acyr que assumiu a Ferragens Hauer, então o Acyr ficou com todos os livros.

E a contabilidade dos Irmãos Hauer, que ficou a denominação da loja atrás da Catedral?

Último tempo sim.

Existe esta contabilidade?

Sim, está lá.

Porque a minha idéia, não sei se vai ser possível, é fazer uma comparação de desempenho entre as duas. Então existe a possibilidade de conseguir esses números da Irmãos Hauer ou não?

Eu não tenho. Só se o Acyr tiver.

Da Ferragens. Da Irmãos Hauer seria então com o senhor Ralph?

É, na própria firma.

Então é um documento que existe?

Ferragens Hauer existe.

Eu não saberia como fechar estes últimos 30 Anos.

É só falar com o Acyr.

Porque daí a gente faz os índices, porque o que eu quero é ter uma série histórica de venda, trago tudo para valores presentes, ponho em dólar, ou URV.

É, conversa com eles.

O senhor acha que valeria a pena registrar alguma mudança?

Não, não houve mudança grande, tudo continuou...

Vocês sempre se adaptaram ao que o cliente pedia?

Sim.

Ou vocês conseguiam se antecipar, vocês percebiam que venda ia mudar, que tal produto não ia vender...

Ah, sim, conforme as épocas, teve mercadorias que você parou de trabalhar.

Teve coisas que ficou parada no estoque?

Teve, mas muito pouco, né. Porque a ferragem tem uma coisa que dificilmente encalhe, mesmo.

Não existe muita inovação tecnológica?

Inovação, não há muito. Tiveram, vamos dizer, vendia-se muito ferro de cortar capim, depois entraram as máquinas elétricas tiveram uma ascensão incrível.

E vocês vendem isso?

Permanece até hoje, só que em menor escala.

Assim, os clientes agora são pessoas de colônias, continua a fábrica ou é o cliente...

É, o colono que compra isso, os jardineiros mais antigos ainda usam, os mais novos não. Não sabem nem como é que a gente afia.

O que eles querem é uma máquina de cortar grama mesmo?

É, máquina de cortar grama, isso aí mudou.

A parte elétrica vocês tem alguma coisa, tipo fios elétricos?

Tem, sim, isso aí sempre a gente teve em pequena escala.

Só para complemento de venda?

Só para complemento de venda, as coisas mais simples, não que tivesse uma especialização na parte elétrica. Vende-se muito as bombas d'água, tornos elétricos, mas pouco. Até hoje temos essa bomba elétrica para d'água.

E neste caso, a Casa das Bombas é concorrente de vocês nesta área de bombas?

Em parte sim porque... em parte não, porque o nosso tipo de bomba que a gente vendia era geralmente bombas para prédios. Tem vários tipos de bombas. Esses prédios usam bombas, então tem a cisterna embaixo, então usam bombas, atendem mais esse pessoal.

Mas, no caso, para a Ferragens Hauer não compensava vender mais esse tipo de produto ou era problema?

Não, daí já é uma especialização, nunca fomos para uma especialização.

E vocês continuam vendendo bombas para poço?

Sim.

As pessoas continuam fazendo poço...

Ainda tem, né.

É mais na região urbana que tem isso?

A rural, agora sim, porque a eletricidade está indo para todos os cantos, então a turma, todo o mundo, a eletricidade chegou, a primeira coisa que o cidadão faz, é comprar uma bomba para o poço dele.

Vocês também vendem cano plástico?

Sim, vendia-se cano plástico comum.

Aqueles “Marca Tigre”?

É, qualquer marca, tem duas ou três marcas mais até...

Isso sempre teve desde que surgiu o cano é um complemento de venda ou é um produto importante dentro das Ferragens Hauer?

Não, faz parte o resto todo.

Faz parte do sortimento, mas não é representativo na venda?

É, você vai fazer uma casa, então a parte de ferragens, aí entra as dobradiças, o prego, o parafuso, a bomba d'água,...

Tomada de luz, também?

A parte de luz, todas essas coisas mais simples, a chave de luz, tomada, os fios. A parte elétrica, tanto, tanto, mais geralmente é pouco, mais tantos metros de fio; então vai uma tomada, um pino, isso faz parte.

E como é que era feito o controle de estoque disso? Era um controle de gavetas? Tipo olhava, estava acabando, pedia mais...?

Exato.

Assim, não tem idéia de quantidade?

Não, aí nós tínhamos o livro de estoque. Então você fazia o pedido de uma fábrica.

O controle era por fornecedor?

Sim, exatamente. Você via o depósito. Então tinha que fazer o levantamento de estoque.

Vocês faziam isso de quanto em quanto tempo?

Bom, isso era quando a gente pedia. Porque nas ferragens tem épocas que você vende mais uma coisa, e tem épocas que você vende menos outra.

Poderia citar um exemplo do que o senhor lembra?

Tem máquinas de cortar grama. Você vende as máquinas bem. Em novembro, dezembro, janeiro, fevereiro e um pouco de março, depois pára por causa do frio.

E na época que tinha as carroças, tinha algum período de maior venda de ferro ou era igual o ano inteiro?

Não, não, igual o ano inteirinho.

E as limas?

Bem, tinha época dos arados, o arado, é lógico, quando começasse o mês de agosto, setembro, quando chegava a época de virar a terra, então aquilo era um procura incrível.

Vocês tinham arado também?

Também tinha.

E vocês guardavam estoque?

É guardava estoque, a gente sempre procurava ter uma média o ano todo, tal ano saiu 20 então para o próximo ano, vamos pensar em 30, então, é tínhamos um estoque.

Vocês faziam então previsão de vendas anual?

A previsão dessas coisas todas era mais da prática da gente.

Não tinha números anuais?

Não, não era prática da gente. Tinha tudo ali no livro, no livro de estoque. Mesma coisa eram tintas, que nós tínhamos tintas, até hoje temos.

Tinta para construção civil?

Não, tinha para pintura de casa. Aquela época era só pintura a óleo, hoje em dia, entraram mais as tintas plásticas. Então você pega tinta de galão, de lata de 1/4 e assim vai. Então, você pega a cor A, B, C, D, e, então na primeira compra de engarrafado, você marca aqui, comprei duas, comprei uma, duas, comprei 4.

Mas, monta o sortimento?

Quando falta, você vai ver, cor tal, quer dizer, você já via as cores que mais sai também. Você faz um reforço, nessa, nessa, naquela...

Esse tipo de controle de estoque que vocês tinham era mensal, semanal, ou como é que era?

Não, o estoque quando a gente pedia.

E isso quantas vezes acontecia... 1 vez por mês?

Depende da rotatividade do artigo.

Agora a rotatividade era controlada visualmente?

Não, nós olhávamos as notas diariamente. Uma vez que uma mercadoria estava saindo mais que a outra, então você, já, já, mandava ver o estoque.

Então o controle era pela nota fiscal?

Pela nota fiscal, as notas eram vistas diariamente. Você sabe o que saiu.

Ao longo desse período, quer dizer, vários tipos de clientes compravam. Qual é o tipo de cliente: ... o comprador de uma empresa, ou é o comprador....

O comprador de uma empresa é o que sempre vinha, que eles precisavam, que era mais fácil para eles. Melhor do que a praça toda e os preços eram quase todos iguais.

Isso durante todo período?

Até antes, até começar a inflação, quando começou a inflação, aí então mudou tudo.

Essa inflação galopante de 86, ou antes até?

Até antes, já tinha também. Até durante a guerra. Aí entrou a Petrobrás, tomou conta disso aí.

Então vocês abriram mão do lubrificante depois da Segunda Guerra?

É, porque aí, porque nós tínhamos óleo da companhia Sun Oil, companhia americana. Então nós tínhamos os últimos óleos foram deles. Antes era a Mobil Oil, depois nós passamos para a Sun Oil. Então estes óleos eram importados diretamente. Aí essa importação parou, aí não deu mais para concorrer com o deles diretamente. Então tinha que ter um estoque muito grande.

Para fazer um preço bom.

Sim, para ter um preço bom.

Então pelo que a gente percebe, as maiores dificuldades de vocês, então foi em função de mudança econômica, mudança governamentais, regulamentação de importação e exportação...

Ah, isso atrapalhou muito.

Então seria isso que o senhor consideraria como maiores dificuldades ao longo desses anos?

É, importação porque, olha, teve época que eu sentava numa mesa, levava um bloco comum, você faz um pedido hoje, mandava para a Inglaterra, para os aços "BALFURK" (?). Tomava nota aqui, eu quero isso, isso e aquilo, dobrava, punha num envelope e ia para lá. Daí um mês, um mês e pouco, estava lá o pedido.

E como era feito o pagamento disso, via banco?

Via banco, tinham os bancos de intercâmbio; era fácil de fazer.

Até quando foi fácil?

Não tenho idéia. Quem pode te dizer isso é o Acyr. É o que o Acyr é que lidou mais com importações.

Em termos de dificuldades, foram até problemas governamentais?

É, depois, a importação tornou-se tão difícil. Você deveria ter um capital muito grande, para começar a importar. Então tinha firmas importadoras em São Paulo e Porto Alegre que, às vezes, tinham um preço melhor que se eu fosse comprar, então parou né.

Durante esses anos, porque a Ferragens Hauer não se especializou em algum setor? Porque vocês continuam até hoje vendendo de tudo de ferragens.?

Sim, porque sempre foi assim nunca ninguém queria se especializar em alguma coisa.

Vocês... a margem ganhava-se sendo não especializado, ou o ganho com o passar dos anos foi diminuindo, o lucro, a margem... a margem, com o passar dos anos, foi diminuindo, por não ter se especializado?

É, os últimos anos já eram menos, a concorrência também ficou maior.

Maior número de ferragens?

Maior número de ferragens.

Na lista telefônica nas amarelas...

Sim, todo bairro tem hoje uma casa de ferragens. Todo bairro tem hoje uma casa de ferragens. Todo bairro tem uma casa de tintas.

E, aproveitaram o fato Ferragens Hauer ser um nome tradicional no mercado de Curitiba? Vocês faziam algum tipo de divulgação? Propaganda?

Muito difícil.

Não justificava?

Não.

Porque que não?

Isso aí eu não...

Quem que mexia com essa parte mais de divulgação da empresa?

Divulgação nós nunca tivemos mesmo, viu. Assim divulgação mesmo não.

Foi cogitada na empresa?

Não, fazer uma propaganda, o jornal, uma vez outra, quando quisesse vender uma coisa a mais, que fizesse uma programação de anúncios, não.

Algum tipo de promoção na loja tipo leve 1 e pague 2.

Não, não, isso não.

Que tipo de promoções?

Promoção sempre, por exemplo, nós vendíamos uma tinta, que estava um pouquinho parado. Então baixava-se o preço e expunha-se na vitrine.

Punha um destaque?

Exatamente, punha em destaque por um preço melhor.

E ai vendia?

Vendia, geralmente funcionava.

Agora, normalmente, ao longo desses anos, a Ferragens Hauer, trabalhava com margem baixa nos produtos para ganhar no giro ou vocês trabalhavam com margem alta para ganhar na margem?

Não, nós sempre trabalhávamos com margem, não vou dizer baixa, mas média.

Como é que é a margem do setor de ferragens?

Bom, isso aí variou muito, né. Tem variação incrível. É um artigo que saísse muito, por exemplo, os pregos, se trabalha com vinte a vinte e cinco de margem.

De margem líquida?

Sim.

E o concorrente também trabalhava de 20 a 30%?

Exatamente, também.

Todo mundo trabalhava igual?

Exatamente, todo mundo trabalhava igual, por exemplo, artigo de importação, você tinha que ter no mínimo uma margem de 100%.

Dobrava o custo. Isto até quando?

Isso até que nós tínhamos a importação.

Esses últimos 20 anos que margem mais ou menos que vocês colocavam?

Bem, aí teve uma variação grande porque os custos subiram muito. Por exemplo, antigamente trabalhávamos, vamos dizer, com 30 a 40, atualmente isto até antes da inflação, depois os custos eram menos, agora eu não posso te dizer a época certa disso...

Antes do Sarney?

Antes, depois do último tempo, nós tínhamos que trabalhar para enfrentar as despesas, tinha que trabalhar com 70, 80.

De margem líquida?

É, sendo para mais.

Por exemplo, se o senhor tem um produto que o custo dele é 100, qual o valor que seria vendido na loja?

Atualmente 180. Artigos de uma rotação muito grande, você punha 50, 60%.

Então isso era margem bruta?

Sim margem bruta agora sobre essa venda eu tinha o ICM, pessoal, telefone, luz.

Vocês calculam a margem líquida, quer dizer, o custo da mercadoria vendida, menos despesa e o quanto que sobrava?

Não era muito, mas quando desse 8% a 12% estava bom.

Então no caso quando estivesse 100, vendia 150 e ainda sobrava?

É que as despesas sempre pesavam.

Despesa financeira?

É, despesa financeira. Foi uma coisa, né. Despesa de funcionário, tudo.

Agora essa margem era comum do setor ou era da Ferragens Hauer?

Era comum, 80, 70% nos últimos tempos.

Não podiam aumentar mais do que isso, porque a concorrência estava igual?

É, estava todo mundo numa base assim, né.

Vocês tinham hábito de ir nos concorrentes, dar uma olhada no preço deles, ver que promoção eles estavam fazendo?

Ah. Sim, isso a gente sabia, sempre... ah, este comprou na mesma época que nós, está vendendo por isso.

Vocês sempre estavam visitando alguém, falava para vocês ou vocês iam lá olhar?

Não, sempre a gente mandava ver.

Então era uma prática comum?

Era uma prática comum, a gente mandava o rapaz lá.

Geralmente aonde vocês mandavam ele ver...

la no Benjamin Zilli que era o atacado, ou passavam diariamente os viajantes, praticistas, a gente olhava o preço deles, se subia ou não.

Isso foi o tempo todo até o ano passado?

O tempo todo, você tinha que estar atento a preços, sempre e os custos você tinha que estar atento quase que diariamente, nos últimos tempos. Anteriormente, de 2 em 2 anos, nos últimos anos, era quase que diário.

Agora a questão da parte societária. O senhor lembra de algum evento ou situação que haveria interferência dos sócios na empresa, até uma interferência positiva ou negativa na empresa. Quais fatos importantes afetaram a vida da empresa?

As situações negativas na vida da empresa sempre foram as divisões dos sócios.

Porque essas divisões aconteciam?

Os sócios não se enquadravam mais, um achava que era aquilo, o outro achava que era isto.

Pontos-de-vista diferentes.

Exatamente, um interferia nas coisas do outro, aí não vai.

Não tinham áreas bem definidas?

Não, nós tínhamos a nossa área. No tempo que estava o Acyr e eu, o Acyr ficava nas compras, eu ficava nas vendas e o Ralph ficava no escritório com a correspondência. Funcionava maravilhosamente bem. Aí, sempre foi a mesma estória, entrou um filho de sócio, entrou outro, pronto a encrenca estava feita.

Então é a entrada da geração seguinte que...

A entrada da geração seguinte é que foi o cravo.

Foi o mesmo processo, por exemplo, da entrada do senhor e seus primos?

Exatamente, começou aquela época com a primeira divisão, entrou o Dely Macedo que era genro do Arnaldo. Ele tinha uma idéia e nós achávamos outra. Aí, começou a primeira separação, certo. Foi da fazenda com a ferragens.

Foi ocasionado em função de um membro da família por afinidade?

Sim, exatamente.

É da linha de sangue?

Não, esse era genro. Depois começou com entrada dos filhos do Acyr. Também não teve afinidade, ele achava uma coisa e nós achávamos outra, e então foi melhor abrir a firma, sempre foi isso, sempre.

Em todos os 105 anos...

Todos os anos, aí cada vez que entrava um filho de sócio, ou alguma coisa... pau. O problema acontecia.

Nem guerra, nem golpe de estado?

Nada disso interferiu. Interferiu sempre quando entravam os novos. Os novos entravam...

Dava problemas depois?

Sempre deu, tanto que você veja, está aí a prova.

De repente o processo repetiu de novo?

Repetiu outra vez em 81, com isso se repetiu agora, em 1993. No ano passado. É entrou o filho do Ralph, começou achar que isto e aquilo, pa, pa, pa, pa, pa, digo, bom, você acha que seja assim, não está vendo as coisas como eu, então eu preferi sair.

As circunstâncias, elas se repetem...

Repetiu, sempre foi assim.

E não tinha como contornar isso?

Foi difícil, né porque o capital com a primeira divisão já caiu muito, com a segunda divisão também e na terceira mais ainda. É uma retirada, começa a baixar.

Ao longo desse tempo, quer dizer, sua entrada oficial na empresa, foi em 44 até 93, se o senhor lembra de algum hábito ou costume que acontecia na empresa com os sócios.

Ah. Tinha o café, mas esse também faz uns anos que não tem mais, porque nós tínhamos um morador encima da loja que tomava conta. Então, ele fazia o café, 4 horas da tarde. Isso aí parou também, o café também.

E porque parou, não se tinha mais vontade de conversar?

Bom, teve... é em parte sim, porque um tempo subia um, depois outro. Insatisfação já estava, já...

Que época começou esta insatisfação?

Insatisfação quando começou aquele... quando começou a separação da fazenda, com a ferragens.

Agora ficando só a ferragens ainda havia o café da família?

Continuamos um tempo, mas depois um não ia, o outro também não ia e acabou.

Então faz mais que 15 anos?

É.

E ainda não tinha nenhum outro hábito que fosse interessante?

Não.

É o reflexo de todo relacionamento?

Sim, ah começa, é lógico, né.

Nesse período todo, como o senhor conceituaria ou classificaria o relacionamento das Ferragens Hauer com os fornecedores de vocês?

Sempre foi muito boa.

Então nunca houve problema, tudo foi solucionado? Pagamento?

Tudo.

O acerto com os fornecedores sempre foi pontual? Até o ano passado?

Sempre.

E complementando, até uma coisa que o senhor já mencionou aí, o relacionamento entre sócios e gerações da família, foi uma coisa problemática?

É esta sempre foi, foi a que trouxe as maiores brigas, ali na firma.

Entrada das gerações?

É.

É uma coisa muito comum numa empresa familiar?

Sim, acontece mesmo.

Existe algum fato histórico relevante neste período que afetou a empresa. Alguma coisa que o senhor lembre? Que vale a pena ser mencionada?

Eu não tenho idéia, assim no momento, não.

A empresa antecipava as tendências de mercado o que ia mudar, hábitos? Gosto do cliente ou mudança acontecia e a Ferragens Hauer ia atrás dela?

Bom, a coisa lógica, né, as coisas tinham que acontecer porque para você ter conhecimento de uma coisa, você ter conhecimento de um artigo, o camarada tinha primeiro vir oferecer ou a gente via num livro.

Então o conhecimento era via vendedor ou fornecedor?

Fornecedor. Apareciam as fábricas, ofereciam. A gente estudava o assunto, tinha várias informações, daí, conforme fosse, compra ou não.

Vocês arriscavam comprar um produto, inovar? Para tentar vender?

Muitas vezes.

O senhor lembra de alguns exemplos?

Não sei assim qual agora, não tenho idéia. Só sei que foi. Mas os camaradas vinham, já tinha aceitação em outras partes. E a gente começava aqui também.

E o concorrente vendia a mesma coisa que vocês?

Também, nós temos muitas coisas...

Eles antecipavam antes a venda, ou vocês entravam antes que eles...

Não, não era assim, porque o nosso ramo não... para ter uma inovação no ramo de ferragens assim... não houve uma coisa certa, né, porque se, entrou primeiro Bosch aqui, então entrou a época de vender as máquinas de furar elétricas.

Vocês também vendem?

Também se tinha isso, antigamente era tudo manual, tanto é que começaram isso aí. Isso aí entrou junto, né. Se eu fiz a compra, os outros também fizeram.

Arriscavam e...

É, eles iam em 3 ou 4 firmas aqui de Curitiba. E nós que começávamos a venda aqui em Curitiba; o Senff tinha; a Osten tinha e nós tínhamos.

A Senff também era um concorrente de vocês?

Sim, eles tem o mesmo ramo, a Osten tem. A gente tinha, quase que a mesma coisa que eles tinham. A Casa Vermelha era a mesma coisa. Agora você precisa ver que a loja de ferragens tem uma tendência, uma mais para isso e outro para aquilo.

Qual era a maior tendência das Ferragens Hauer?

A nossa tendência foi as ferragens em geral, depois nós vendemos muito máquinas de furar, as elétricas.

Vocês eram fortes nisso?

Fortes nisso, tínhamos bons preços. Parafusos. E o material todo assim. E tínhamos bons preços em material para pedreiro, colher de pedreiro, martelo, fios... todos aqueles afins para ele.

O senhor lembra algum ponto forte da ferragens? Não só produto, mas por exemplo, o ponto forte...

Na Ferragens Hauer era o ferro, as chapas para carroças.

O ponto forte pode ser a localização, pode ser o preço.

Aquele tempo foi, porque a condução era fácil, o pessoal entrava ali atrás da catedral, carregava tudo aquilo lá né. Mas depois também parou.

E tem ponto forte, quer dizer, pode ser produto ou pode ser qualquer outra coisa relacionada a empresa que existia nas Ferragens Hauer até o ano passado que o senhor ficou lá. Alguma coisa que mantenha a empresa em pé, que levava a empresa para frente.

É, eu acho que fosse a parte o atendimento, quer dizer, foi bom, que era o pessoal ali da frente, aqueles funcionários, durante vários anos.

São todos antigos?

São todos antigos. Um ou outro novo, só. Tem gente lá com trinta anos, quarenta anos de firma.

Eles são comissionados?

São.

Então eles se empenham na venda?

Se empenham e tem o conhecimento. Eles tem que formar uma freguesia; tem gente que por comissão, eles formam o comprador para ir...

Daí ele sempre volta?

Sempre volta.

Ele procura o vendedor?

Procura o vendedor.

Entrevista com Ingrid Hauer Piekarz - 11/05/94 - 15:10 horas

Para efeito de registro gostaria que você diga o seu nome e qual a relação de parentesco com os fundadores das Ferragens Hauer?

Meu nome é Ingrid Hauer Piekarz, eu sou a 4ª geração da família.

Quando você entrou na empresa, Ingrid?

Eu entrei em 1971.

Desde a sua entrada até agora, que tarefas você começou a fazer e o que você foi desenvolvendo ao longo desse tempo?

Bom, eu entrei como auxiliar de auxiliar de auxiliar. Eu fiz de tudo aqui dentro. A parte de escritório, de financeira, contábil. Praticamente tudo.

Então a parte administrativa, a área de vendas, você atuou também ou...

Assim, mas em emergência, em época de Natal, feriado, que daí, tem menos funcionários, que daí eu descia para dar uma ajuda assim, em épocas esporádicas. Um tempo eu fiquei na filial, então eu ajudava, daí no caixa.

Filial era na Mateus Leme?

Então, lá eu tinha mais contato direto com os compradores e vendedores e coisa, mas normalmente na parte administrativa.

E atualmente qual é tua função, ou cargo que você ocupa?

Contábil, basicamente, e financeira, né.

Essa parte financeira fica sob seus cuidados? Nesse período de 71 a 94, são 23 anos. Você lembra de algum fato mais importante que você presenciou, que você gostaria de mencionar?

Não, teve altos e baixos, mas não assim dignos de registro.

E na empresa houve alguma mudança ao longo desses 23 anos, que você lembra? Que marcou você?

Bom, diversas divisões da firma, inicialmente era na José Bonifácio; primos, meu pai, depois a mudança para... só para a família do pai, e essas mudanças de endereço, a situação econômica do país refletiu muito na firma. Nada assim de...

Você pegou dez anos com o grupo antigo, do tempo da 2ª guerra e depois...

É, vamos dizer, os primeiros dez anos que eu peguei que eram com os outros, com os primos que eram, entre primos, a economia do país era mais estável, então a situação nossa era mais tranqüila. A partir do momento que a gente dividiu foi praticamente naquele ano, ou no ano anterior, foi ali que houve o problema da dolarização. Ali que começou.

A primeira maxidesvalorização.

Exato, foi ali que começou o sufoco.

Deu para encarar bem?

Não, a gente teve que engolir.

É, o importante é que vocês estão de pé e muitas empresas não.

Aos solavancos e trancos.

Esses seriam problemas e dificuldades que você mencionou. Agora com todas essas modificações, houve alguma coisa que possa se dizer que foi positiva para a empresa, ao longo desse tempo, que poderia ser até uma oportunidade de negócio para a empresa?

Oportunidade não digo, acho que se tudo que se passa, acaba sendo positivo porque você, for encerrar por um lado, você acaba aprendendo com tudo. Até com a situação econômica ruim você acaba aprendendo a viver naquilo, a controlar com todas as despesas. Você acaba aprendendo muita coisa, quer dizer com tudo você aprende, mesmo que seja negativo, você acaba... alguma coisa você tira de proveito.

Você teve mais vivência na área administrativa. Agora você tem idéia de qual seria o cliente mais freqüente na Ferragens Hauer?

Bom, um cliente só não, os nossos clientes, a nossa grande maioria são construtores. A construção civil que é o nosso...

Isso de 81 para cá e de 71 até 81?

Sempre foi a construtora para o nosso ramo. Sempre, basicamente foram as construtoras, prefeituras, mas no ramo da construção civil.

Sempre numa empresa familiar que existe relacionamento de sócios que tem relação de parentesco também. Como é que é a... que interferência tinha essa relação de parentesco dentro da empresa. Como é que um afetava o outro? Família afetando empresa?

Isso acontecia bastante e prejudica muito o relacionamento.

Você não quer gravar? Eu desligo.

Não, eu não vou falar nada.

Você quer que eu desligue?

Não, eu não vou falar.

Então interfere?

Interfere bastante.

Desses 20 anos, tem algum tipo de hábito, costume que existia na empresa, que seja digno de... quer dizer o que você lembra, que seja curioso. Quem sabe até pitoresco.

Não.

Que eu perguntei, no início na hora do café, as reuniões dos sócios durante a tarde, até para discutir a questão da empresa.

Antigamente, isso na época da José Bonifácio, eles tinham a hora do lanche. Eles tomavam chá antigamente, era até naqueles salões lá em cima, mas não era discutido,... que eu conheço, da época que participei, não era discutido nada, era assim, só um relax, só. Tomavam chazinho, comiam um biscoito, conversavam de outras coisas, porque coisas mais da empresa era discutido sempre na gerência, né. Na época que eram os primos, era o pai, o Ralph, o Haroldo e depois que foi só a coisa, era discutido aqui.

Na opinião, nesses 23 anos quais os produtos que você considera mais vendidos, que representavam mais nas vendas?

Bom, em produtos, produtos, a gente não pode dizer, porque eu não convivi diretamente com os produtos eu sei, assim o grosso, material de construção, que é o carro chefe. A mercadoria exata eu não... eu sei que bota, carrinho, essas coisas. Na contabilidade não passam as mercadorias.

Só vem valor, não tem discriminação?

Só os números.

Seu Acyr mencionou tele vendas, como um serviço importante na empresa. Existe algum outro tipo de serviço que a ferragens presta para clientes?

Não, não. Só tele vendas mesmo.

Vocês já fizeram algum tipo de propaganda?

A gente fez assim, propaganda. Fazia-se a nossa propaganda, a maior parte... teve uma ou outra propaganda nossa no rádio. Essas rádio povão.

AM?

É AM. Essas coisas assim, que de vez em quando vem um patrocínio e tal e tal.

Você entra como patrocinador?

Exato, mas coisas pequenas assim e muito poucas.

Isso dá retorno para vocês? Aparece cliente em função desse tipo de propaganda?

Eu acho que na época da José Bonifácio, aparecia um pouco mais. Desde lá a gente viu que... porque ali na época então trazia muitos varejistas, o comércio varejista, aquele cidadão que passa ali, compra um parafuso, uma porca, tal. Agora, desde que saímos de lá, a nossa principal venda foi por telefone mesmo, daí de compra para firmas. O grosso não é..., o nosso grosso não é varejo.

O comprador profissional.

Exato. Então, daí propaganda já não interfere.

É mais o corpo a corpo.

Exato, tem que ser mais direto.

E como é que você avaliaria o relacionamento com os fornecedores? Você tem contato com eles?

Eu pessoalmente não, a parte do comprador direto.

Você tem uma idéia... poderia dizer como ele é, um bom relacionamento ou...

Olha, esse comprador nosso é novo também. Eu não posso ter... o antigo tinha um relacionamento muito bom. Agora, esse rapaz novo está pouco tempo também com isso, não dá para dizer o desempenho dele.

Tem que deixar passar. Como é que você avaliaria o relacionamento entre sócios e gerações da família?

Não tem várias gerações, agora aqui são duas, no caso a mais velha é o pai, só. Então, não tem como...

Relação direta pai e filho.

É, tem, na anterior também eram primos diretos, mas daí era só eles, na hora que entrou os filhos que separaram, porque começou a entrar muita gente.

A questão era pelo fato de ter um número muito grande de pessoas da família na empresa?

Sim, porque o pai começou também por os filhos e os outros também, logicamente, isso é normal. Não apenas por essa quantidade de muita gente que foi feita a separação, muita gente dando palpite numa coisa só. É obvio que não...

Foi a mesma coisa que aconteceu em 57, pelo que seu Acyr comentou.

Exato, na hora que começa entrar muita gente, o mais certo...

É fazer a divisão.

Ou fazer a divisão ou dividir locais, cada um, num grupo pode ser um grupo mesmo, mas cada um com independência seria o ideal. Daí continuaria com um só grupo, não dividiria outro capital, mas a opção foi feita a outra, então...

Quer dizer, podia ficar uma mesma empresa e cada um cuidando de uma determinada área?

Lógico, seria mais... teria sido melhor, não sei, acho.

E nesse período de tempo, você lembra de algum fato histórico relevante, alguma coisa externa que afetou a empresa?

Bem, externo, não sei se foi externo, foi diretamente a inflação, falta de..., na época que foi feita a divisão, falta de experiência da ..., não da minha parte, porque era só contabilidade, mas dos outros que assumiram compras e financeira que enterraram a empresa, quase perdemos tudo. Mas, depois disso aprenderam com o próprio sofrimento, daí melhorou. Não é bem externo, foi externo e interno.

Foi mais até a questão da família? Dos sócios.

Não foi só a família, foi no externo junto por causa da inflação. Que foi o momento que teve as mudanças da macro... com o dólar, aquela coisa. E aí, falta de experiência junto, né, da família. No caso o pai em vez de assumir sozinho ele jogou para os meus irmãos e na época os dois não tinham experiência nenhuma.

A empresa ela se antecipa as mudanças de mercado, as inovações?

Não, ela tenta se adaptar.

O que você... mesmo você não tendo muito contato na área de compras, ou até vendas, o que você consideraria, na sua opinião o que poderia ser a concorrência da Ferragens Hauer? O cliente deixa de comprar de vocês e compra na outra empresa?

São diversas empresas aí, acho. Se o cliente pesquisar encontra "n" empresas aí, às vezes com produto mais barato, às vezes outro mais caro, aí depende do nosso vendedor ser mais agradável e conseguir vender.

O vendedor tem uma faixa de negociação para reduzir preço? Alguma coisa para conseguir ganhar o negócio?

Não, não, ele... ele tem uma faixa de descontos. Agora eles jogam mais para ganhar muitas mercadorias que estão em promoção.

E quem decide por mercadoria em promoção?

As promoções são de acordo com o nosso estoque, com a perspectiva de subir preço ou não.

Então quem decide é o seu Acyr ou o pessoal lá debaixo?

Atualmente, é o comprador, com o pai e agora minha irmã que está fazendo essa parte, a Carla. São os três. Mas é baseado principalmente no estoque. E no preço que a gente conseguiu, inclusive pesquisando o mercado, o preço de outras firmas. Tem que estar constantemente...

Vocês ficam assim acompanhando o que eles fazem? As outras firmas tem como fazer isso ou...

Não acompanhar diretamente não, mas, assim, dentro do possível. A gente esta acompanhando os preços porque...

Realmente hoje em dia em todo o setor pesa muito o preço sua informação da sua área, da sua vivência, no seu tempo. Eu vou integrar a informação dos demais e aí eu tenho uma história da família e da empresa e como isso foi mudando ao longo do tempo. Então, da parte inicial eu tenho dados escritos que são as faturas, os livros de contabilidade, e toda essa parte de pós guerra eu tenho, pessoas que podem conversar com a gente.

Então, basicamente essa parte seria isso.

Entrevista com Norberto Hauer - 20/05/94 - 15:00 horas

Norberto, para efeito de registro, você poderia me dizer qual o seu parentesco com os fundadores da Ferragens Hauer.

Eu sou bisneto do fundador, quer dizer, o Francisco, um dos fundadores.

Quando que você entrou na empresa?

Em 01 de agosto de 81.

Que tipo de tarefas você começou a desempenhar dentro da empresa e quais você foi assumindo ao longo do tempo que você ficou na empresa?

Eu comecei a assessorar a parte financeira e depois eu fiquei com a gerência financeira da empresa. Isso até 84,... 83, daí em 83, o meu irmão que fazia a parte comercial, saiu e eu fiquei com a parte financeira e comercial. Até agora 31 de janeiro deste ano, 94, que daí saí da função de gerente, continuo sócio da empresa, mas me afastei do cargo.

E porque você precisou se afastar, Norberto?

Porque eu... aconteceu o seguinte: a empresa, no caso lá, empresa familiar, e... éramos eu, meu pai e minhas duas irmãs. Na realidade não existe colocação para tanta gente numa empresa, que estava com vinte funcionários, vinte e poucos funcionários e... quatro gerentes, cuidando então, de repente é mais cacique que índio, né. Então, aquilo, já estava me tomando mais da metade do dia de atividade e eu tenho uma confecção.

E na mesma área também, comercial e finanças que você fica?

Comercial e finanças. E também por causa de atritos com familiares...

Você quer desligar?

Não, não. Então achei por bem, e também não tinha mais clima ficar lá e... como eu tinha outra atividade que estava me ocupando e com isso sobrou mais espaço para minha irmã, Carla.

Você conseguiu fazer as inovações, que você gostaria de ter feito nas Ferragens Hauer? As mudanças que você gostaria de ter feito?

Sim, quando eu entrei na firma em 81 nós,... foi justamente na época da cisão da firma. Foi dividida em Ferragens Hauer e Irmãos Hauer. Daí a firma... nós perdemos ... nós saímos do nosso ponto comercial, nós deixamos o antigo ponto, atrás da catedral, com os outros, e decorrer disso, nós tivemos planos de crescimento que deram errado, deram problemas financeiros grandes. E daí, depois que meu irmão saiu, nós tivemos um problema da concordata, em 84, e de lá para cá a parte financeira, nós conseguimos sanar totalmente, conseguimos fazer o prédio, porque nós não tínhamos uma sede própria nossa, pelo menos até o dia que saímos, estamos com o prédio quitado, sem dívidas e acho que já foi uma grande proeza.

Foi uma vitória, com certeza. E nesse período de 81 até quando você permaneceu na empresa que foi até início desse ano, quais fatos que você consideraria mais importantes que aconteceu nesse período?

Fatos bons?

Fatos marcantes.

Bom, melhor coisa que aconteceu foi a construção do prédio que foi uma loucura, não tinha dinheiro para fazer e fomos começando... fomos tocando...

E era importante ter uma sede própria?

Sim, porque... eu acho que influi muito na parte... na parte de crédito junto a clientes, fornecedores e bancos. O fato de uma empresa, uma empresa,... somente uma empresa de 106 anos, que é a Ferragens Hauer, não ter uma sede própria, isso aí denigre a imagem da empresa. E tanto é que na hora, a partir do dia que, em janeiro de 89, nós mudamos para sede própria, o que abriu de novos fornecedores, que faziam um charminho para vender para a gente, vieram procurar. Os bancos se tornaram confiantes, os clientes ficaram mais confiantes de estar comprando numa empresa mais sólida, não sendo num grupo de aventureiros. Então, eu acho que foi essa a melhor coisa que aconteceu nesse período.

E na sua opinião, comercialmente a empresa está bem?

Está. É... justamente. Nós fizemos no início de 81, 82, 83, nós tivemos um crescimento em vendas no estoque em cima de dívidas, houve um crescimento. A empresa estava vendendo muito bem e se endividando. Tanto é que criou uma falsa realidade. Chegou na época, 82/83, chegou a ter 65 funcionários. Mas chegava um ponto que as despesas eram tão altas que...

Consumia tudo o que vendia?

Daí depois disso, um enxugamento da firma em geral, tanto de estoque, quanto funcionários, e de lá para cá houve um... a partir de 84, da época da concordata para cá houve um... está havendo um crescimento não muito grande, mas não é mais aquele crescimento do dia para a noite, é muito concorrido, mas está existindo um crescimento mais sólido.

Houve algum tipo de mudanças na empresa, ao longo desse período em que você atuou, que você gostaria de mencionar ou que você lembre, mudanças realmente na empresa que o marcaram?

Mudanças no sistema de vendas?

O que foi marcante ou na venda ou alguma questão estrutural, organizacional ou até que envolvesse pessoas, fatos realmente importantes.

Naquela época, 81, aquele crescimento, nós começamos com vendas externas, através de vendedores praticistas, só que isso tinha um custo muito alto.

Isso não existia antes?

Antes de oitenta não existia, era só venda de balcão. Daí, nós começamos com venda externa, nós pagávamos quilometragem, cada vendedor tinha direito a cem quilômetros por dia de gasolina, mais salário, de repente eu encontrava o vendedor às dez horas da manhã fazendo cooper na praça Oswaldo Cruz. Eles batiam o ponto lá, diziam que iam fazer visitas e ficavam passeando... Os viajantes, pior ainda, que ainda tinha custos de hotel, hospedagem...

E você não tem controle?

E também, aí assim... sem reflexo. Daí quando nós começamos a "enxugar" nós resolvemos sair pelo lado da televendas que era o que estava dando mais certo. Aí firmamos nossa base... Hoje em dia nossa venda é, podemos dizer oitenta e três por cento, só televendas.

E que tipo de clientes vocês atendem?

Tá, no início nós estávamos com clientes ... nós começamos atacando a indústria metalúrgica, certo.

Isso contando desde 81?

Isso, no início nós começamos atacando a indústria metalúrgica, só que a concorrência em cima é... que os nossos concorrentes são bem mais fortes, que são a ICO e a OSTEN.

Basicamente seriam estas?

São as principais. E nós estávamos sem condição de preço.

O que um setor metalúrgico compraria de vocês? Ou comprava de vocês?

Seriam ferramentas de corte, rebites, machos, sinetes, eletrodos. E nós tínhamos também o setor da construção civil. A ferramenta para construção civil. E a partir, acho que 85, 86, o maior concorrente de parte da construção civil era... não sei, era agora certinho a razão social, se era Casa Líder ou... eu não sei, era Líder qualquer coisa. E eles fecharam, com isso sobrou mais essa fatia de mercado que nós resolvemos investir mais. Hoje em dia a nossa venda, ela... da parte de nossa venda, ela é sessenta, setenta por cento é da construção civil.

E os outros trinta são vários setores?

E os outros são, 17% que seriam o varejo, a venda de balcão da loja que é o... a dona de casa que vai comprar torneira, o martelo para usar em casa, e outros 13, 14% seriam a indústria ainda,... indústria mecânica, indústria que ainda tem alguma coisa.

Até pequenas empresas?

Basicamente, a maioria são pequenas empresas.

Mesmo os que... daqueles sessenta por cento?

Não, dos sessenta por cento são as grandes. Agora, na parte das indústrias mecânica, nós só pagamos as pequenas empresas, as grandes é muito difícil entrar.

Elas compram...

É que no caso, a concorrência, eles trabalham com a margem especial para esses clientes. Por exemplo, assim indústrias como a Inepar, chega ao caso, digamos, você chegar lá agora à tarde, você encontra 3 carros da ICO, 3 vendedores da ICO ao mesmo tempo, um está vendendo uma coisa, outro outra, outro outra. Então, eles realmente passam o dia inteiro lá, então é difícil conseguir escapar alguma coisa para a gente.

E o que seria margem bem especial? Margem bem reduzida?

Ah, eles trabalham com margem bem reduzida. E acaba ficando abaixo do nosso custo, então não temos o poder de compra tão grande.

Para poder abaixar tanto assim. Quais os produtos carro-chefe, aqueles que vendiam mais?

É a linha de proteção individual, que está sendo o carro chefe de um ano para cá (1994). São botinas, luvas, capacetes, e a linha que nós chamamos construção civil, que é a pá, a enxada, picareta, carrinho de mão. Esses seriam os principais itens.

Tem algum tipo de serviço que vocês prestam para o cliente? Algo a mais no pós-venda?

Só entrega, que nós entregávamos sempre sem cobrar nenhuma taxa, e procuramos sempre entregar no prazo, que seria o prazo de quatro horas úteis. O que vende hoje, entregar na manhã seguinte.

E esses clientes estão localizados em que área? Porque vocês entregam em qualquer local?

Região metropolitana (de Curitiba).

Então basicamente o cliente de vocês é região metropolitana?

Isso.

Como é que você consideraria o relacionamento das Ferragens Hauer com os fornecedores?

Desde aquele período que culminou na concordata, nós recomeçamos, e, sempre o ponto de honra nosso foi pagar nossos compromissos em dia. Isso que eu acho a coisa mais importante que teve desde 1984, nós desde 84 a partir de lá. Nós em 84 pedimos concordata e a partir de lá nós nunca atrasamos nada, eu acho que isso é o principal...

É o pilar de todo o relacionamento... com quem a gente atua, construtor, até o cliente, você dá o que você promete.

Sim.

Vocês se utilizaram, ou utilizam algum tipo de promoção ou propaganda ao longo do período?

Propaganda nós não... Todo o tipo de propaganda, nunca teve muito efeito, porque o nosso cliente, ele não é,... ele é um... basicamente quem faz a compra, ele é um comprador profissional, ele é um funcionário contratado de uma empresa, e a função dele é só comprar, então ele, dificilmente, ele se move através de uma propaganda. Ele compra o que mandam comprar prá ele, digamos, uma construtora, o engenheiro passa a lista do que deve ser comprado e ele veio comprar aquilo. Não compra nem mais nem menos e nem altera a marca e se ele não tiver um na relação do que ele precisa comprar, ele não vai comprar em hipótese alguma. Então a propaganda... que nós fizesse propaganda não deu certo. E esse dezessete por cento do varejo a propaganda não chegou a motivar.

Ele vem casualmente?

Sim.

O fluxo na frente da loja? Ou é da Mateus Leme?

É, não, às vezes. Hoje em dia na Trajano está vendendo mais no varejo.

Você falou de produtos que vendiam mais, desses anos para cá. Essa venda de produtos de segurança é mais desses últimos anos e, como era antes? O que vendia mais? Você lembra?

Produtos de segurança, ele sempre teve uma boa venda. É que houve agora um movimento grande na venda.

Ele sempre vendeu bem?

Sempre foi boa. Talvez estivesse atrás da construção civil... agora já realmente o carro chefe.

Falando em relacionamento, qual seria, sua opinião em relação entre sócios e diferentes gerações da família? Porque a gente falou de clientes, produtos, relacionamento com fornecedores e aí seria o relacionamento entre os sócios porque numa determinada situação você tem sócios da mesma geração e da geração seguinte, que seria a convivência no caso da terceira com a quarta geração.

Eu sou a terceira geração nisso, né?

Acho que no caso você seria a quarta.

Meu bisavô, meu avô, meu pai, eu sou quarta.

Você quer que eu desligue?

Não, não, no caso, quando eu entrei na firma já foi após a cisão, então a única pessoa da terceira geração que eu convivi foi com meu pai. E meu pai é meu melhor amigo e continua sendo e... sempre me entendi muito bem com ele.

Você não teve nenhuma vivência antes de 81?

Antes eu não tive nenhuma vivência.

Dentro da empresa?

Não. Ah, eu trabalhei em 74, 75, como pacoteiro, trabalhei como vendedor, trabalhava meio ano e daí...

Em época de maior venda...

Época de férias.

Todo ano você fazia isso?

Sim, eu comecei a trabalhar quando estava no científico, daí comecei a fazer cursinho parei de trabalhar, mas era como vendedor, mas sem levar muito a sério, na verdade.

Mas você atuava mais na área de vendas?

É, eu trabalhei no escritório, com faturista também.

Isso foram vários anos?

É, um pouco cada ano.

Então, você já tinha...

Mas sem levar muito a sério.

É uma forma de tomar conhecimento sem ter aquele peso de responsabilidade e obrigação. Eu queria saber sua opinião sobre o seguinte: A empresa ela sempre se antecipava as modificações de mercado ou ela era a que sempre ia atrás dessas tendências? Como é que funcionava ao longo desses 10 anos?

Bom, ... quanto à parte de trabalhar com novos produtos isso aí a empresa nunca foi de inovar. Tanto é que... quando se lança, trabalha com um novo produto, a primeira coisa é trabalhar com propaganda, e no caso, o vendedor ir no cliente e demonstrar a mercadoria. Por telefone você não pode pegar e dizer: - "Olha eu tenho aqui uma máquina nova, você quer comprar?". Eu teria que levar lá; isso nós nunca fizemos.

Então, é o cliente que chega querendo a novidade ou é o fornecedor que traz a novidade?

É, o fornecedor trás e a gente vai vendo se o cliente vai... se existe alguma procura, à medida que vai tendo consulta da mercadoria. Consultou uma vez, não tem, a segunda vez, a gente já começa a contatar o fornecedor e chega a compra.

Então, um risco de perda de venda a empresa sempre tem?

Tem. Agora já parte comercial, todo mundo começou com a televendas. Agora virou moda televendas. Todos têm televendas. Televendas, nós começamos desde 84, 85, nossa venda é baseada em televendas, quando os outros não faziam. Nós trabalhamos com o sistema de...

eu ia falar no lugar da propaganda, o que nós fazemos não é o vendedor sentado esperando que o cliente telefone. O nosso vendedor ele liga para o cliente. Então, constantemente ele tem que ligar pelo menos duas vezes por mês para cada cliente oferecendo promoções.

Você tem idéia do cliente? Porque para ter os telefones tem que ter a quantidade de clientes. Você tem uma idéia quantos clientes tem, ativos ou cadastrados?

Cadastrados, tem acho que mil e quinhentos clientes, quer dizer, na verdade, a cada dois anos a gente tira fora as fichas e joga no arquivo morto. Então são dois mil clientes cadastrados e ativos comprando mesmo, em torno de quinhentos.

Eles sempre têm que ligar?

Tem que ligar. Nós sempre trabalhamos muito com promoções, então sempre tem... digamos, que dois mil artigos que nós trabalhamos, temos trinta produtos em promoção, um produto sai da promoção entra outro, e o vendedor está ligando, ligou uma semana para oferecer botina, que está em promoção na semana seguinte ele liga já para oferecer luva. Na outra semana, daí entrou a serrinha na promoção. Ele liga oferecendo serrinha.

E como é que vocês treinam os vendedores? Porque eles têm que ter uma certa habilidade para vender a idéia do produto pelo telefone.

O vendedor que tem dado certo para a gente é o que normalmente, a gente chama de "cria da casa". É o guri que começa de bicicleta fazendo entrega, daí na hora que não tem muito serviço ele atende no balcão. Depois, vai surgir uma vaga, você joga ele na venda.

Existe algum tipo de controle de estoque? Porque para começar a ser vendedor tem que conhecer a mercadoria.

Mas a partir da hora... ele trabalha entregando mercadoria de bicicleta. Normalmente eles ajudam no almoxarifado também, já vai conhecendo, depois atende no balcão, já conhece um pouco mais.

Quanto tempo leva esse período para ele...

Mais ou menos uns dois anos.

Existe algum tipo de controle de estoque? Ou é só o controle visual de prateleira?

Só o visual, nós não... a mercadoria da Ferragens, ela é uma mercadoria, muita mercadoria de muito baixo valor, para poder haver um controle se torna complicado...

O custo é mais alto que o valor da mercadoria.

Sim, porque muita coisa de valor muito pequeno. Daria muita mão-de-obra para...

Quantos itens mais ou menos tem a loja?

Mais ou menos dois mil itens.

É uma quantidade meio complicada para administrar.

É, às vezes é um parafuso, se eu for... cliente chega e compra, digamos, cem gramas de prego, que vale quinhentos cruzeiros, se for dar baixa no estoque por causa de cem gramas de prego, lançar no computador, fazer uma ficha, de estoque, realmente... Eu sempre preferi confiar nos funcionários, normalmente eles são velhos na firma.

Já existiram antes da cisão ou eles entraram depois da cisão?

Não, já existiram antes da cisão, acho que tem três, só. Agora os outros são funcionários que... o chefe do almoxarifado entrou na época da cisão, mas entrou com quinze anos, foi o primeiro emprego dele e é o único emprego. Hoje já está há quinze anos.

Interessante, porque na área comercial existe uma rotatividade muito grande, e o fato de ter quinze anos numa empresa só é muito significativo.

Tem bastante funcionário velho na firma.

Ao longo desses doze, treze anos, teve algum fato histórico, econômico relevante que afetou a empresa?

A pior coisa que aconteceu foi aquela concordata. Aquilo foi um lance traumático; foi uma situação terrível. Já vinha de clima insustentável, não conseguia mais dormir, não tinha mais condições de viajar. Na época, eu estava trabalhando com doze bancos, sim, porque para conseguir crédito, sempre nos novos, porque os velhos não queriam dar. Então pegava, vestia o terninho, ia no banco, fingindo que tinha dinheiro, que se a gente for mal vestido no banco... o pessoal fala que normalmente, quando entra uma pessoa no banco de gravata vai pedir dinheiro. Se ele entrar de chinelo de dedo, ele vai depositar. Naquela época, foi credores ligando, xingando,... foi a pior situação que nos passamos.

Agora os pacotes, os planos econômicos, vocês tiraram de letra?

Olha o Plano Funaro foi uma das melhores coisas que aconteceu. Por nós sermos uma empresa pequena, nós tínhamos mais facilidade... porque houve um congelamento. Naquele congelamento, as empresas grandes ficaram com os preços congelados, e não puderam... não conseguiram mais repor estoque. Nós, por sermos uma empresa pequena, a empresa grande na verdade não pode nem confiar nos funcionários, nós empresa pequena, são poucos vendedores, então tivemos mais facilidade de alterar preço, de comprar mercadoria mais cara e vender ela, então enquanto os outros deixavam de comercializar determinada mercadoria só porque não dava para comprar, eu tinha o produto. Em 86 até foi a época que nós começamos o prédio, que deu uma melhorada boa que foi isso. Daí, depois disso todos os planos econômicos, nós nunca congelamos nada. Congelar, na medida do possível, à medida que os fornecedores iam alterando, nós alterávamos também, mudávamos o nome da mercadoria, mudávamos marca, e às vezes até inventávamos marca que não existia só para constar em nota fiscal.

Só para finalizar Norberto teria algum tipo de hábito ou costume da família ou da empresa no período em que você ficou na Ferragens?

Bom, eu sempre fui muito bravo com os funcionários em compensação sempre gostei de fazer muito churrasco no final do mês, essas coisas. Acabava quebrando o gelo. Briga num dia, no outro dia já toma um cerveja.

E era uma coisa que ficou mais tradicional. Esse churrasco ainda continua? É feito?

É o... eles fizeram mais uma vez depois que eu saí, depois pararam.

Entrevista com Ralph Hauer - 25/05/94 - 11:55 horas

Para efeito de registro eu gostaria que o senhor mencionasse qual o seu grau de parentesco com os fundadores da Ferragens Hauer.

Eu sou neto do Francisco Hauer, um fundador.

Quando o senhor entrou na empresa?

Eu entrei na empresa em 1954.

Quais tarefas o senhor começou a fazer?

Comecei como correspondente, batia correspondência, numa seção de óleos que havia na empresa.

Correspondência para quem?

Nota fiscal, problemas de recebimento. Nós recebíamos mercadorias, algumas coisas com erro de número, de quantidade, então eu fazia essas correções dessas correspondências.

E depois disso o que mais o senhor começou a fazer?

Depois... sempre trabalhei no escritório, cheguei a fazer banco, fazia a correspondência de manhã e depois fazia banco à tarde, fazia pagamentos.

Essas atividades o senhor fez até 81?

Até 70, mais ou menos. Depois houve divisões, entrada de novos sócios, e genros, e aí houve uma certa modificação aqui na empresa.

E o senhor começou a ter qual tipo de tarefa?

A partir de 70 nós tínhamos um costume, de manhã, todos os sócios faziam a verificação do caixa, é isso que nós fazíamos naquela época.

De 81 para cá, quais são suas atividades?

Em 81, nós tivemos nova divisão da empresa, com o Acyr. O Acyr ficou com a Ferragens Hauer e umas filiais, abriu outra loja na rua Trajano Reis e nós ficamos aqui com o prédio e fundamos a Irmãos Hauer & Cia. Ltda. Eu e o Haroldo, e nós levamos a empresa adiante e até o ano passado 1993, eu arrendei a parte do Haroldo.

E nesses 10 anos o senhor ficava mais na parte do escritório? O senhor Haroldo mais na área de vendas?

É, o Haroldo ficava na seção aqui na frente, do balcão, atendendo o balcão. Eu ficava no escritório.

E nesse período de tempo, de 54 para cá, na sua opinião, quais poderiam ser os fatos mais importantes que o senhor presenciou?

Os fatos mais importantes... bom, os fatos importantes seria a entrada de novos sócios, modificação no comércio. Começou a concorrência muito forte. Até mais ou menos 70, nós não tínhamos sofrido com a concorrência, depois disso começou a concorrência forte.

Quais mudanças houve na empresa nesse período? Ou o senhor considera que as mudanças foram os fatos mais importantes nesse período?

É, as mudanças da empresa... só mudou o nome da empresa, Ferragens Hauer, para Irmãos Hauer e Cia. Ltda., em 1981.

Quais problemas ou dificuldades houve nesse período?

Nesse período, o que acontece com toda empresa familiar, é o aumento dos sócios. E isso gera um caixa muito elevado. E se não for levado muito a sério, cria problemas.

Em termos de mercado houve alguma oportunidade que a empresa se ressentiu da concorrência?

Ah, sim, com certeza.

Por causa de preço?

Por causa de preço.

Qual seria o cliente principal? O cliente típico ao longo desses anos todos?

Bom, até 1970, ou 65 mais ou menos, tínhamos como grandes compradores a Cia. Fiat Lux, tinha a Brahma e a Matarazzo de Antonina. Eram grandes compradores nossos.

E as serrarias do interior?

Serrarias do interior. É muito importante. Vendíamos muito para o interior. Hoje em dia, já não acontece isso.

E depois desse período houve mudança desse tipo de cliente?

Houve, houve mudanças. Diminui o número de empresas e começamos a vender à vista no balcão.

O próximo aspecto seria a interferência dos sócios na vida da empresa.

O problema todo dos sócios no... os genros dos sócios que criam problemas, querem transformar tudo, e aí acontecem os problemas. Aí, eu estava dizendo a entrada dos novos sócios, né. Houve aumento substancial de sócios... genro de sócio.

O senhor lembra o número de pessoas?

Eu poderia mencionar 3 ou 4.

E isso afetou a vida da empresa?

Afetou a vida da empresa, financeiramente e por causa de erros de comércio, mau gerenciamento. Muito mau gerenciamento, pelos novos que entraram.

E que época foi isso?

Isso foi em 1970, entre 70 e 80.

Teria algum hábito ou costume do período que o senhor está na empresa que o senhor gostaria de mencionar?

Hábito aqui era... Começamos a trabalhar às oito, fechávamos às 11:30, agora fechamos ao meio-dia, já ganhamos meia hora. Tínhamos café às três e meia, onde os sócios discutiam alguns problemas e fechávamos às seis horas.

O que o senhor lembra de produtos ou serviços que vocês vendiam desde 54 para cá, o que o senhor lembrar?

Bom, em 1954, nós tínhamos um grande movimento de mercadoria: era óleo lubrificante importado. Antigamente nós tínhamos... até na época da segunda guerra, nós tínhamos a representada da Mobil Oil. Tínhamos um contador de origem alemã, nos foi cortada essa representada pelos americanos. Em seguida, nos foi ofertado a Sun Oil Cia; Filadélfia, e aí trabalhamos muito, importamos muito óleo lubrificante deles.

Até quando isso?

Até a entrada, mais ou menos, começo da entrada da Petrobrás. Aí tivemos que cancelar essas importações. Que era proibido importar óleo a não ser que fosse da Petrobrás.

Depois disso tem algum produto que o senhor lembre, que gostaria de mencionar?

Bom nós sempre vendemos aqui... os produtos que nós vendíamos aqui, ferramenta para carpinteiro, ferreiro, mecânicos. Esses são os produtos principais que nós temos.

Isso ao longo de todos esses anos?

É.

E atualmente aqui o que tem?

Continuamos no mesmo ramo, modificamos muito pouco.

Em relação algum tipo de promoção, propaganda vocês fazem algum tipo...

Nós fazemos muita pouca propaganda; muito raro. Não me lembro de ter feito promoções.

Como seria o relacionamento com os fornecedores?

Muito cordial.

Eles traziam inovações ou vocês pediam?

Eles traziam.

Como era o relacionamento entre os sócios e as gerações da família?

Como hoje em dia, ainda, tenho o mesmo problema: os sócios mais antigos com os sócios novos. Sempre houve encrenca com essa gente.

Eles falavam linguagem diferente?

É..

O que os novos queriam fazer, ou deixar de fazer que era contra a vontade da geração anterior?

É muito complicado. Sócios velhos, os sócios de mais de idade com os sócios novos sempre tiveram atritos.

O senhor consegue mencionar mais alguma coisa que o senhor tenha presenciado.

De 54 para cá?

É no seu tempo de permanência na empresa?

Não tem nada que possa...

O senhor poderia mencionar quem seria a concorrência da empresa nesse período?

Hoje nós temos grandes atacadistas na cidade. Quer dizer que todas as grandes indústrias que nós vendíamos antigamente, essas compram das grandes casas de comércio.

Isso desde qual época?

Mais ou menos de 1970 para cá.

Entre 54 e 70?

Não havia concorrente.

E no caso a empresa antecipava as tendências de mercado ou ia atrás delas?

Ia atrás delas.

Agora só tenho uma curiosidade. Porque a primeira pergunta da tese é assim: afinal, como e porque a Ferragens Hauer permanece ativa ao longo de mais de 100 anos, passando por todos os conflitos que as outras empresas familiares tiveram e sucumbiram?

É um assunto difícil de entender... de compreender. Por exemplo, eu gosto de vender ferragens, entendemos de ferragens, o meu pai também era um bom ferragista, e o meu avô também. Então eu acho que, quando a gente trabalha com uma coisa que gosta, há continuidade.

Entrevista com Regina Maria Hauer Portella - 06/05/94 - 18:50 horas

Para efeito de registo eu gostaria que você citasse o seu nome e a sua relação de parentesco com os fundadores, que foi o senhor Francisco e o senhor Augusto Hauer.

Meu nome é Regina, e meu parentesco, eles eram meus bisavós.

Qual deles?

Francisco Hauer.

Gostaria que você me indicasse quando você entrou na empresa.

Bom, tenho a impressão que foi ... setembro de 1987.

E você entrou na empresa? Que tarefa ou que cargo que você começou a fazer quando entrou?

Eu entrei na empresa, porque as fazendas lá no norte tinham sido divididas, porque era o meu tio Francisco que cuidava de tudo e daí resolveram dividir para ficar, para facilitar essas coisas que todos tem em conjunto. E daí o meu irmão, que estava na empresa: ele como é agrônomo, então,... e sempre gostou de lidar em terra, também iria para o norte e foi para o norte... O Haroldinho. Aí o pai disse: "- sabe o que, acho que seria bom você entrar na empresa." Porque eles nunca pensaram em colocar mulher na empresa; houve época que a Ingrid entrou, mas eu não lembro dessa época porque eu estava casada, morando fora, então não lembro. Não vivenciei essa época. É daí, então digo: "- Bom vou tentar, né". Porque eu estudei letras, professora de inglês, quer dizer não tinha a ver, mais ao mesmo tempo, tinha tudo a ver, porque eu nasci ao lado da loja, no prédio onde era a casa dos tecidos, eu morei em cima. Então eu conhecia todos os empregados, que são quase todos muito antigos, desde que eu era criança.

Você vivia então na loja?

Eu vivia na loja, como eu conhecia todas as pessoas que moravam na rua, eu estudei na Divina Providência, eu ia a pé, todo o mundo me conhecia. Então aquilo era uma casa para mim, não era tão estranho, né. Eu tinha jeito. É claro, eu não ia exatamente trabalhar com as ferragens, é uma coisa pesada para mulher. Eu comecei no caixa, lá embaixo. Então, eu tinha que cobrar dos fregueses mesmo. Tinha que ficar ao lado da moça que trabalhava no caixa, para aprender como é que ela cobrava, lidar com aquela máquina, que era antiga. Exatamente a maneira que eles usavam, eu tinha que assimilar o que eles tinham, não eu querer já trazer idéias novas.

Tinha que conhecer o que existia.

É, tinha que conhecer o que existia. Então, eu comecei lá. E daí já ficou bom porque ela muito tempo não tirava férias, não, ela já pode sair de férias. Eu tenho um relacionamento até hoje com eles, de amizade, não de ... nunca foi relacionamento, "Eu sou a patroa e vocês são os empregados" Como eu conhecia a todos, nem consegui ter esse relacionamento, a gente era uma família.

Quando você entrou em 87, muitos ainda eram da sua época de criança?

Sim, o Osmar que agora já é falecido, era da minha época de criança, o seu Ivo, o "PICHALK" que era o nosso gerente, também, quem mais ... na parte do depósito o seu Raul que também era do meu tempo. O Rogério que conheci muito tempo.

Rogério que faz...

O Rogério é um dos empregados, vendedor. E depois, tinham alguns outros novos, né. Os principais assim eram... e o José que era também vendedor e também está a muitos anos acho que está uns vinte e três anos, sei lá.

E depois do caixa você...

Depois do caixa, então eu subi para fazer o caixa de cima, mas não exatamente para fazer o caixa, porque desde o começo a gente achou que um sócio, filho de sócio não deveria cuidar sozinho. Mas eu subi para ajudar a Elisa, que na época fazia o caixa, ajudar a ver como funcionava toda aquela parte. Então eu ajudava, mas ela fazia, né, eu simplesmente ajudava ela a contar os cheques, bater cheques, atender o balcão e depois acho que uma ou duas vezes só, que eu fiquei sozinha com o caixa, em épocas que ela tirou férias e outras emergências. Fora isso, a gente sempre fazia juntas. Digamos que era uma maneira melhor, não ia constranger ninguém, se tivesse algum problema era bem transparente. E depois então, foi quando nós começamos a vivenciar o problema com a contadora, que foi aquele problema gravíssimo, ela... a gente sentiu que estava alguma coisa errada, porque vinham as cobranças muito antigas, juros em tudo para pagar. Os empregados é que tinham que ir na casa dela para conseguir a folha de pagamento. Eu não conhecia ainda muito mas, já estava assim quase um ano, é que eu já conseguia perceber que as coisas estavam erradas, foi quando eu conheci o Dr. Djanir (advogado da empresa, na época), que daí nós viemos conversar com ele, explicar o que estava acontecendo e ele nos apresentou o seu Augusto (novo contador), que até hoje, está cuidando também, e este ano que passou é que se conseguiu deixar outra vez esta parte documental em ordem. Foi realmente uma tragédia o que a gente passou com ela. Ela foi afastada do cargo e também foi afastada da função do Conselho dos Contabilistas.

Esses livros de contabilidade, eles existem na empresa?

Os livros, quase todos nós conseguimos resgatar, muito pouca coisa a gente não conseguiu, o que não conseguimos foi preciso refazer tudo, como os livros diários de 89, 90, alguns... um ano ou dois a gente teve que refazer tudo.

Os anteriores a 81.

Os anteriores existiam todos, ela realmente, problema é que ela ficou doente, era uma pessoa obesa e ela começou a tomar comprimidos para emagrecer e isso afetou o cérebro e ela ficou muito doente. E isso aconteceu com a Cultura Inglesa que também ela era contadora e outras empresas menores. Então, a situação foi bem problemática. E depois eu comecei a atender mais as pessoas porque todos eles achavam que tinha muito a ver com o meu avô Chiquinho. Eu gosto de lidar com o público, falar com as pessoas, ele também. Então todas as pessoas que chegavam lá na empresa, então diziam: "- Mas você é neta do Chiquinho... tem tudo a ver com ele".

Você ficava na área de vendas?

É, então eu cuidava do crediário. Do cadastro das pessoas que chegavam para atender e mais tarde, devido aos funcionários que foram embora, como o Lourival que cuidava de vendas lá embaixo, tudo então, eu, no último ano, eu me dediquei a cuidar dos custos. Então as notas que entravam, fazer o custo da mercadoria, o que comprava...

O que vendia...

Isso, começa a tentar colocar as coisas em computador.

E como era isso? Manual? Depois vocês instalaram a informatização?

Era, na verdade, eu não sei se já está instalada a informatização, porque depois eu sai eu nunca mais retornei, então eu não sei como é que ficou.

Então você entrou em 87 e ficou até o ano passado (1993)?

Até o ano passado, até julho mais ou menos. Então era feito assim, eu acho, talvez um método, talvez antiquado, mas como o Lourival ficou tantos anos na firma e tudo deu certo com ele, e as coisas na matemática, todo mundo diz que não mudam tanto, a única coisa que você pode fazer é colocar num computador e agilizar. Mas os números são os mesmos.

Esse senhor Lourival que controla o estoque? E como é que ele fazia isso? Ele controlava assim - tipo controle visual, olhava a caixinha, estava faltando, comprava...

Não, não, porque existe um controle de depósito, e existe um controle lá, na parte da frente (área de vendas). Então no depósito é controlado tudo que entra, sabe-se quantas peças entraram, é feito aquele controle.

O que foi comprado, o que foi entregue.

É, então lá embaixo existe um controle, entrou tal dia, entrou tal mercadoria, têm tantas. Só que isto não era colocado no computador naquela época. É o que iria começar a ser feito. Fazer um controle de estoque lá embaixo porque há dificuldade numa loja como essa, que tem **dois mil itens mais ou menos** é fazer um controle lá na frente. (refere-se a área de vendas) tudo que entra, mas dificilmente você consegue tudo o que sai, porque já tentaram dois programas e nenhum foi muito fácil.

Então praticamente não tem controle da ...

Não, tem controle, é claro, porque é marcado pelas notas. Você sabe quanto que foi vendido de cada mercadoria. Então existe um controle e esse controle, o Lourival era tão acostumado que pelo que era vendido, ele sabia como é que estava, e todo o dia pela manhã ele ia lá embaixo, e ia no estoque. E a pessoa que cuida do estoque ela já avisa. Vendeu muito bem essa mercadoria já pode pedir, está faltando, só tem tanto, entende, é como uma dona de casa que olha a despensa, só de olhar ela já sabe, ela usou ... ela fez mais doces, ela sabe que o leite condensado acabou. Então a gente sabe que o prego para nós é o leite condensado. Ele é o chamariz. Ele é horrível de vender porque você perde um tempo enorme, até eu nos sábados vendia prego, você perde um tempo enorme, mas ele compra o prego, mas ele compra muitas outras coisas, agora ele vem na tua firma porque só ela vende prego a granel. Você pode comprar cinco, pode comprar dez, os outros lugares é um saquinho com tantos, e as pessoas, elas vão usar, principalmente as pessoas de idade, elas tem certas idéias...

No seu período de 87 até 93, eram mais pessoas para uso doméstico que elas vinham para comprar as coisas?

É, bom, existiam também as empresas que compravam quantidades maiores, mas a gente normalmente ... o que você atende ali são os clientes que tem alguma coisa de fundo de quintal ou pessoal da redondeza que tem chácara, que trabalha manualmente, que precisa de enxada, de carrinho, de máquina de cortar grama. Você não atende as grandes empresas, essas claro, compram direto de São Paulo ou pegam melhor preço, não vão comprar, só numa grande emergência. E se uma grande empresa vai comprar de você, você imediatamente abre o olho, já conversa com uns e outros, porque ela está indo mal, vai comprar um preço no varejo.

No teu período lá, dava para perceber qual era o ... o que a gente chama de produto carro-chefe, aquele que vendia mais, aquele que mais contribuía para o faturamento da empresa?

Depende muito de épocas, por exemplo, quando chega o mês de agosto/setembro, você sabe que máquinas de cortar grama, você tem que ter muitas. Você já tem que começar a comprar para poder ter um bom preço, tem que ter um estoque, porque vende que é uma loucura, coisas como enxada, carrinho-de-mão, isso aí vende muito bem, o ano inteiro; ferragens é muito bom de trabalhar porque não existe tempo de crise, porque as pessoas que trabalham com ferramentas, elas estão sempre trabalhando, não é como uma boutique, uma loja de roupas, que pode usar aquela roupa tanto tempo, a ferramenta tem uma vida útil, mas não é

tão longa, e mesmo que você tenha o martelo, que vai durar a vida toda, você precisa o arame. Arame é uma coisa que a gente vende muito bem. O prego como eu disse, é o nosso chamariz e um prego de boa qualidade, porque um prego vagabundo não resolve. E também a parte que vende as lâminas de cobre, de aço inox, tudo isso também vende muito bem.

Quem usa essas lâminas?

Quem mais usa são os artesãos, nós temos em Curitiba, principalmente em volta da firma, temos a feirinha de domingo, temos a feirinha da praça Tiradentes e a feirinha da praça Rui Barbosa.

E quem participa da feira é ...

São os artesãos. São todos os nossos clientes. Eles trabalham muito, muito e por incrível que pareça, o artesão, te traz um bom retorno. Porque é um comércio que ele não paga imposto nenhum, e você que todo mundo compra alguma coisa, vai numa feirinha, alguma coisa eles compram, então o artesão, ele compra direto, porque ele está fazendo cinto, esta fazendo sapato...

Uma luminária ...

... enfeites, mil coisas que eles fazem, então para nós é um bom retorno.

E é um segmento que vocês atendiam bem?

Atendíamos bem e é um segmento que antigamente não existia.

Quando você entrou já existia?

Já existia.

Isso deve ter começado por oitenta?

Acho que por aí, acho que no que começaram essas feiras, essas feiras livres, o artesanato começou a ficar em moda.

É um segmento e tanto para trabalhar.

É um bom segmento, tem coisas que antigamente valiam a pena, hoje não valem mais, como tintas, para nós não vale a pena, porque existem grandes lojas especializadas. Só em tintas, elas tem um preço melhor. Então vai chegando a hora, você tem que ver o que exatamente o que vale a pena. O nosso problema é que a gente tem que ter muitas coisas, muitas mercadorias. Na verdade eram **dois mil e quinhentos itens**, eu estou dando **dois mil**, porque eu acho que muita coisa já foi saindo. Não foi valendo a pena. Cadeado, também é uma coisa que vende muito bem, cada vez vende mais cadeado, por exemplo, no verão, você vende muito bem, porque as pessoas vão à praia, então elas compram telas para por nas janelas.

Ou tem que renovar...

Ou tem que renovar, é isso ... Então tem mercado - varal, aquele fio de varal também. Então tem coisas que dependendo da época, você vende muito mais. Isso a gente vai aprendendo só na prática.

No dia a dia...

É. Passando uma estação, um ano, o segundo. Mercadorias que não podem faltar. Você vai vendo o que vende mais, o que precisa, cadeado não pode faltar nunca, aqueles caninhos, mangueirinhas para gás... Todas essas coisas relacionadas a jardim, vende muito bem.

É, você também atua na loja. Agora, você também, na área administrativa, depois da loja pra onde que você... Dentro da empresa você se manteve na loja...

Não, a parte de atendimento lá na frente de balcão eu nunca fiquei. Só de vez em quando, porque... porque é difícil mulher, só numa emergência, que precisava de uma coisa ou outra, isso eu ajudava. Não que eles não te aceitam, eles te aceitam muito bem, mas os próprios balconistas, os nossos, eles ficam... - "Puxa né, mas nossa! Você está fazendo isso? ... Deixe que eu faço..." Eles acham que é alguma coisa muito pesada para mulher. Daí na parte que eu fazia, de custos, eu tinha... eu gostava também, porque eu estava todo o tempo com os representantes. Então, sabia como é que estavam as outras firmas, o que estavam vendendo, o que não estavam vendendo, porque o representante, ele traz tudo o que está acontecendo com os outros e ele leva o que está acontecendo com você. Você sabe de tudo através dos representantes.

Você tinha contato com a parte de compras?

É, com todos eles, digamos, eu tive muita sorte também, porque o pai, tantos anos de firma, ele sempre cuidou da parte da frente, é isso que hoje está fazendo muita falta, porque o dono estava à frente. Então as pessoas chegavam... "Ah sabiam... seu Haroldo isso, aquilo, aquele outro..." Fulano..." Porque você vai numa loja, às vezes o preço não é melhor, mas você gosta da pessoa que te atende, você se sente bem do atendimento personalizado. Então esse atendimento a gente costumava dar. Sempre o cliente em primeiro lugar, ele sempre olhando se os empregados estavam atendendo direito. Então isso era o que a gente considerava, uma **tradição de família**. Era esse **atendimento especial** que a gente podia dar para as pessoas. Eles sabiam que chegavam ali, eles iam ser bem atendidos; se eles não achassem, alguém iria explicar para ele onde poderiam achar. Chegaram épocas que eu atendia tanto o telefone para dar explicação, que eu digo, que eu acho melhor a gente mudar de ramo, porque é incrível... as pessoas ligam..., tudo o que você imaginar, elas ligam lá para a salinha. Eles sabem que é uma loja antiga, e que eles sabem onde tem as coisas. Se não existe mais aquela mercadoria é porque não existe e aonde eles podem encontrar. E a gente realmente, com a melhor das boas vontades, sempre fez isso.

Então você chegava a realizar compras para a empresa, ou você só fazia o controle do que era comprado. Quem comprava a mercadoria?

Quem comprava a mercadoria quando o Lourival foi embora, depois passou a ser o Ivo. Na verdade quem deveria fazer as compras era o pai e o meu irmão, mas devido aos problemas familiares porque nesta época entrou o filho do outro sócio; então já começou a existir uma série de rivalidades até, né; então foram aí que começaram as, digamos, as discrepâncias em família. Então o seu Ivo, que tinha sido empregado da firma mais antigo, ele começou a fazer as compras.

Que é uma parte bem estratégica do varejo.

Bastante estratégica. Então, ele começou a fazer, errando e acertando, sabe. Indo, indo, como está até hoje, ele já esteve para ir embora esse ano devido a problemas lá e está continuando mais porque ele também está preocupado, se ele for embora a situação vai ficar difícil. Na realidade você vai pensar - "Quem vai fazer compras?". Vai fazer compras a pessoa que sabe vender muito bem, que sabe o que vende, o que sabe o que ela precisa. Então, para isso, ela tem que ter quantos anos de experiência? Então, um moço chegou a pouco tempo que fez um curso de direito, que não está preparado para aquilo, ele tem que ter muitos anos de balcão, vai ter que ter muito tempo aprendendo a engrenagem para conseguir ser um comprador. Então, aí a gente vê que seria muito mais interessante você contratar uma pessoa de fora, ou de outra firma, que tenha trabalhado no ramo, que tenha experiência para fazer esse tipo de serviço e não porque você é da família, você tem que fazer uma coisa que você não está pronto e, às vezes, nem é aquilo que você gosta. Simplesmente você vai colocar toda estrutura abaixo pela tua... digamos... vontade... ou pela tua ganância ou por você querer...

Tua não formação...

Ou você quer dizer vai conseguir. O caso dele é mostrar para o pai que ele vai conseguir tocar, vai conseguir acertar. Infelizmente acho que ele não está sendo muito feliz, mas isso são problemas relativos a família que afetam toda uma estrutura.

Um tópico que a gente tem aqui, interferência dos sócios na vida da empresa. Até a interrelação deles, como isso afeta a venda? O dia a dia...

Claro, afeta. Você pode ver, começa a existir brigas, rixas, discussões. Numa empresa familiar normalmente, como é a nossa, a gerência, ela fica quase no meio, porque ela sempre foi assim; todo mundo podia chegar, entrar. É como na tua casa, que já entram pela cozinha.

Portas abertas.

Portas abertas, então de repente quando começa a existir uma falta de respeito entre o pai e filho e coisas assim, isso vai afetando a todos os empregados. É o que aconteceu conosco. Afetou todos os empregados. **Quem está levando a firma hoje são os empregados mais velhos**, que nós tivemos a grande sorte de tê-los. Seu Orlando, que mora no andar de cima e que não é tão antigo, mas ele é muito dedicado, muito competente. O seu Ivo que faz as compras, o seu José que está... acho que vinte e cinco anos mais ou menos...

E ele cuida do que, seu José?

É vendedor. Então eles estão,... o pessoal que trabalha lá embaixo no estoque. Então, eles realmente estão levando a firma, não é meu tio, nem meu primo que estão levando a firma, são os empregados, são os funcionários. Agora, a hora que os funcionários pararem... agora você sabe, uma firma que não tem patrão lá embaixo, junto no balcão atendendo, não funciona bem como deveria, mas às vezes a pessoa tem que aprender, faz parte da vida.

E o que você consideraria neste período que você ficou lá, fatos mais importantes que você presenciou ou que você testemunhou, qualquer tipo de coisa que você lembre, que foi marcante?

Bom acho que, muito marcante a tradição que a loja tem, o ponto dela é... digamos, o local onde ela está, que hoje em dia é uma parte histórica da cidade, então é um local muito prestigiado. Quase todos os anos alguém do jornal ou as pessoas da faculdade tentar fazer um levantamento sobre a família. Saber como estão agüentando tantos anos, né. Então ela faz parte da cidade, digamos. Já é assim, como existe a catedral, sabem que ali é uma casa de ferragens, que é tradicional. Me faz lembrar quando vou para São Paulo, a boutique "O Veado de Ouro", você sabe que você vai lá e você encontra tudo o que você quer de perfumaria, e você tem confiança que você vai comprar lá, porque é bom. Então eu sinto que isso é o que a gente transmitiu, que meu bisavô, meu avô, meu pai, todos eles transmitiram. A pessoa pode comprar lá, porque ela está comprando um material bom, de confiança. Uma marca boa, ela não vai comprar coisa que vai dar problema ou se estragar, ela pode voltar lá que eles vão trocar, sabe. É isso que eu sinto que a gente conseguiu transmitir, tem que ser isso, porque eu acho que é um bom serviço, um bom atendimento.

E nesse período que você ficou lá, você lembra ou gostaria de mencionar alguma mudança na empresa ao longo do período em que você esteve lá trabalhando?

Quando entrei na firma, durante o plano cruzado, ela tinha sido desmembrada. Tinha uma partezinha ao lado que se chamava "H.L." que era da onde eu fazia parte porque o meu irmão faz parte dos Irmãos Hauer, que é o meu pai, meu tio e meu irmão. Eu não faço parte dos Irmãos Hauer, eu nunca fiz. Eu fazia parte da "H.L.", junto com meu primo. "H.L." é... quando existiu o Plano Cruzado, como era muito difícil você comprar e vender com uma margem de lucro, então eles tiveram que abrir uma outra loja, como se fosse outra loja. Num pedacinho dela, para conseguir vender as mercadorias. Porque aí como ela era nova, você podia colocar outro preço porque você comprava tão cara a mercadoria e não podia ter um aumento de preço.

Tava Congelado.

Então, estava congelado, então tiveram que fazer isso, mas ela não foi... não deu muito certo. No começo deu certo, depois eu acho que foi... 89/90, eu tenho impressão... 91 por aí...

Agora, ela estava diretamente vinculada a Irmãos Hauer?

Vinculada. Chegava-se a vender coisas de uma para a outra, sabe. O cliente estava lá, ele queria alguma coisa daqui, isso dava um jeito para tudo. Foi só por isso que ela abriu e daí foi fechado.

E você tinha uma participação societária ali?

Sim, nessa.

Então você está comentando de mudanças.

É o que marcou muito foi a saída do nosso comprador, do gerente o Lourival, ele era uma pessoa fundamental lá dentro.

Ele se aposentou?

Ele já estava aposentado, e devido a uma série de problemas, até com as novas pessoas que foram entrando na firma e tudo... então foram criando uma situação que ele começou a não gostar... e ele também havia aberto uma loja de ferragens. Quer dizer, no final, poderia até estar havendo uma certa concorrência. Não vendia exatamente as mesmas coisas, ela já estava muitos anos... ele também achou que já estava na hora de sair - Bom daí foi a mudança, para depois achar outra pessoa, ninguém substitui ninguém, mas você tem que achar alguém que vá fazer um serviço até melhor, talvez.

Que continue a atividade porque a empresa não pode parar.

Então aí, foi realmente abalado bastante. Passou assim, um período difícil, mas conseguiu indo, depois quando quiserem colocar o computador, que teve muito problema, porque uns eram a favor, outros contra e até hoje... acho que não chegaram a um acordo ainda.

Então são coisas realmente estruturais, é? Dificuldades, até em termos de mercado.

É, em termos de mercado, o Plano Cruzado, realmente, o Plano Collor, digamos, foi o que foi pior.

Cruzado de Funaro...

Não afetou tanto como o do Collor, foi assim... as pessoas ficaram sem dinheiro e claro, se você não tem dinheiro, você não compra, e o mercado parou.

Você sente insegura...

Daí sentimos, digamos... tivemos que vender bens da família para conseguir colocar na empresa, fazer empréstimos. Foi uma série de coisas, foi uma situação muito difícil que acho que se nós tivéssemos tido uma pessoa de fora, um administrador, alguém com outra visão, as coisas talvez tivessem sido diferentes. Mas é aquela estória da família, de uma pessoa, que como eu te falei, que fez um curso completamente diferente, vem e quer comandar. E todos acabam... pode ser que tivesse que ir por esse caminho mesmo, mas a gente nunca vai saber se você tivesse uma pessoa de fora, com muita experiência e visão, eu acho que teria sido mais acertado, um profissional desvinculado dos laços familiares. Que é o que talvez a gente ainda vá chegar a ter, talvez agora eu acredito que você ainda consiga ver uma nova reformulação. Eu acho que talvez tenha que pegar uma pessoa de fora para organizar, porque os patrões, se eles gostam de atender uma área ou outra, eles podem... mas vai ter que ter uma pessoa de fora para cuidar da parte administrativa, onde emprega, e coisas assim. Acho que isso vai ser muito importante.

Cuida de tudo.

É.

O que você lembra, até uma questão mercadológica, o que você acha que possa, se é que existiu, alguma oportunidade de mercado? Alguma coisa do mercado? Quer dizer, mercado, entenda-se o grupo de clientes que comprem, ou pessoas que poderiam comprar lá de vocês. Se houve alguma coisa que mudou, que, ficou diferentemente e que de repente ajudou o negócio da empresa. Existe alguma coisa comercial que te marcou muito, que você lembra?

Bem, enquanto nós estivermos... o fechamento da Casa Vermelha que era o mesmo ramo que o nosso. Então quando foi fechada a Casa Vermelha, a gente ficou naquela dúvida: "Será que vai ser melhor, ou será que vai ser pior"? Porque eu acho que quanto mais a loja tiverem vendendo a mesma coisa perto, melhor. Mais pessoas vem, sabem que naquela localização, se você não achar numa, acha na outra. Então, eu achava que iria ser pior. Mas ao mesmo tempo, veio o ligeirinho, então o ligeirinho (204) trouxe pessoas diferentes de outros bairros, que antes não iriam até ali para pegar o ônibus. E o ligeirinho trás muitas pessoas, quer dizer que aumentou o fluxo de pessoas. Então, as pessoas que comprem são as que estão de ônibus, não são aquelas que vão comprar grandes coisas, mas aquela formiguinha que te ajuda, que cria o fluxo, que te ajuda todo o dia. Então, o ligeirinho, eu achei, que ajudou muito.

Então houve uma mudança?

Houve uma mudança de perfil de cliente. Houve uma mudança porque você veja, antigamente aquela rua era aberta, quando eu era criança, a rua era aberta... era um fluxo muito grande de pessoas, elas as vezes não estavam acostumadas, mas elas olhavam, viam que ali tinha mercadoria e vão chegando.

E isso refletiu na venda, vocês sentiram aumento de faturamento?

Sentimos.

Mesmo com todos esses problemas?

Mesmo com todos esses problemas.

Econômicos? Planos...?

É lá realmente ... eu não sei como está a situação agora... mas você tendo mercadoria você vende.

Então a questão é sortimento, não necessariamente preço?

É o preço, eu acho que também ajuda, mas é que o sortimento é muito grande, ... então sempre vai acabar levando alguma coisa. Você vê que as lojas de bairro tem muitas lojas de ferragens os bairros, mas elas não tem um sortimento, então é aquela estória, você acaba tendo que ir lá naquela porque você sabe que naquela tem.

(204) Ligeirinho é um tipo de linha de ônibus especial, existente em Curitiba, com poucos pontos de parada (tubulares com cobrador nas paradas) e que desenvolve uma velocidade média mais elevada. (nota da autora).

E um ponto forte das Ferragens Hauer seria o sortimento?

Eu acho. Bom, quanto a essa parte, acho que o pai poderia ter te explicado melhor, mas eu, no meu ponto de vista, o sortimento ajuda muito. O atendimento e o sortimento, digamos, porque se você mora no bairro dificilmente você vai ao centro. Você só vai ao centro se você vai comprar uma mercadoria que não ache em outro lugar. Também esqueci de te contar de mercadoria que estava vendendo muito, que é moderna, é a cera de carnaúba, cera para depilação, as pessoas usam para depilação. Então você não faz idéia o que a gente vende de cera.

Até esses produtos vocês tem? Para uso de depilação?

É, não era né, antigamente não era; era para encerar, para você lustrar móveis.

Eles compram para fazer aquela cera escura?

Isso, vende bastante.

Isto já estava assim desde que você entrou lá?

Não, quando entrei. Eu acho que a questão de uns três anos para cá, aumentou muito a procura. Porque as mulheres estão... sei lá, estão fazendo mais depilação e coisas assim...

Estão se cuidando mais.

É, aumento do mercado, fazendo o que dá dinheiro. Mais pessoas estão fazendo. Então... aprenderam a fórmula e está dando certo.

E você está falando de cliente, você conseguiu ao longo de 5 anos, assim... dá para perceber que existe o cliente típico? Quem vai lá, quem que frequenta mais a Ferragens Hauer?

Olha Mirian, tem de todos os tipos de gente, desde o cargo mais alto, procurador, digamos, até prefeito até o mais humilde.

Agora, seria mais pessoa física, aquele que compra para uso, ou o profissional ou doméstico, ou é aquele que tem...

Não, é, mais...

Ou é aquele profissional que é o ... Aquele que tem uma função?

Não, é mais o profissional, claro, porque... é o que te digo, principalmente o profissional que ele tem negócio próprio dele, que ainda não é tão grande, então esse que compra mais. É o mercado, é o carpinteiro, é a pequena empresa, é o lavrador, funileiro. Então esse é o que compra mais. E o artesão, esse também compra muito.

Interessante isso, porque é uma pequena empresa atendendo pequenas empresas.

É claro, porque uma grande empresa, ela vai numa fábrica. Ela não precisa de você. É como o milionário, ele quando vai comprar alguma coisa, ele vai para Nova Iorque, vai direto na fonte, e compra o que ele quer, não vai precisar ir a uma loja de importados e tal. Mais ou menos eu acho que funciona por aí.

O princípio é o mesmo.

É.

Bom, a questão da interferência dos sócios na empresa, a gente já havia mencionado alguma coisa. Você gostaria de completar mais alguma coisa nisso ou é...

Eu acho o seguinte... que até essa interferência, no nosso ponto aconteceu uma coisa: chegou a época que nós achamos, vamos deixar, só um segmento da família levar, e vamos ficar de fora. Só que eu acho que na verdade, o segmento que conhecia, que tinha mais conhecimento foi o que é aquela rivalidade infinita.

Opiniões diferentes.

É. Então uma maneira desse outro segmento ter a chance de ver se ele está dando certo, se ele não está dando certo, se você está fazendo falta ou não está fazendo falta. Até uma reciclagem, esse tempo que fica fora, você então pode perceber como é que os outros estão se saindo, o que está bom, o que está ruim... agora, é claro, que eu sinto, sempre que eu ligo, os empregados me ligam, eles têm saudades, eles sentem muita falta, eles têm esperança que a gente possa voltar a ser o que era. Agora ao mesmo tempo nós temos toda aquela parte de cima, que nós temos que cuidar, fazer alguma coisa. Se a gente puder alugar aquilo, daí eu acredito que nós vamos voltar a crescer.

É, porque é um patrimônio...

É um ponto comercial parado, dispendioso.

Quantos anos deixando de ganhar?

É, e aí realmente a gente não sabe o que exatamente o futuro vai reservar. Se vai continuar... Eu acredito que vai continuar, é muito forte o sentimento da família, de levar para frente.

Então você visualiza um novo começo?

É, eu visualizo um novo começo, mas uma estrutura diferente, eu visualizo aquele prédio alugado e a gente só com uma parte da loja, talvez menor, talvez mais uma parte alugada, porque na situação atual, tem que vir dinheiro de outros lados para você pode conseguir empregar mais lá.

Mas, de qualquer forma justificaria manter a Ferragens Hauer?

Eu acho que se a gente conseguir alugar o prédio, com uma... já houveram diversos interessados, como a igreja evangélica, se interessou, devido ao ponto, que é bem central, que não interfira, digamos, naquele andar onde nós estamos, eu acho daí seria muito bom, não haveria problemas.

E nesses praticamente cinco anos, você lembra de algum hábito, ou algum tipo de costume que nesse período em que você se encontrava na empresa, alguma coisa até pitoresca?

Bom, os diversos costumes que eles tem, vamos ver...

Aqueles que você acha mais importante ou aqueles que te chamaram mais a atenção?

Continua o costume de fechar a firma para o almoço. Esse é um costume que não foi abolido e não vai ser abolido nunca porque os empregados começam a trabalhar às oito. Uma turma trabalha até às onze horas, volta a uma e outra turma trabalha até o meio-dia e volta às duas. Então hoje em dia a firma está fechando do meio-dia a uma. Mas até uns anos atrás, ela fechava das onze e trinta até uma é trinta. Hoje em dia não, diminuiu o espaço. Ela fecha do meio-dia a uma. Então quando chega aquela horário, o pessoal já está agoniado e tem que sair mesmo, ninguém trabalha direito se não sair.

Agora, no varejo, o maior fluxo de venda é no horário de almoço. É o horário que a loja está fechada!

Não, mas para nós não. Chegamos a deixar aberto para ver se acontecia alguma coisa diferente.

Mas quanto tempo vocês deixaram aberto?

Não lembro exatamente, mas foram diversas vezes. Eles deixaram aberta para ver. Acho que as pessoas estão tão acostumadas que fecha.

É, eu acho que é isso.

Então ninguém chega. É até o meio-dia, tem movimento, depois do meio-dia não tinha movimento nenhum. Então chegou-se a conclusão que dava para eu fechar. Agora, à uma hora já tem movimento de novo. É um horário morto, é uma coisa estranha. O que me achou a atenção uma vez foi que em frente tinha uma lanchonete, agora parece que não está mais lá, eles comentaram: "- Regina, a hora que a firma fechava às seis horas, ia diminuindo, diminuindo, ia parando porque tinha aquele movimento... eu nunca tinha notado... quer dizer, eu fui ver a visão das outras pessoas, de outro ramo.

De fora...

Exatamente, era uma lanchonete na nossa frente, como eles tinham percebidos uma coisa que nós...

Que interferia também na...

Na vida deles e nós não tínhamos a menor idéia que isso acontecia.

É fechado as seis mesmo que o comércio, de uma forma geral, fique até às sete?

~~Fecha às seis mesmo que fique, se o cliente chegar até um pouquinho mais também. Se ficar aberto às seis e meia, você vende, depois disso, você não vende.~~

A pessoa não compra ferragens?

Não, normalmente é nesse horário. Não é como numa loja de presentes e coisas assim, que você vai depois hora, então, tem todos esses hábitos, assim coisas que são características.

Então, condiciona o outro. O hábito do cliente e até os hábitos da loja para com o cliente.

É, e tem outra loja de ferragens que é a Ferragens Brasil, que fica adiante um pouquinho, que era adiante da Casa Vermelha. Ela fica aberta na hora do almoço porque nós fechamos. Então, os clientes que chegarem neste horário vão lá. Ele diz que é o ganha-pão dele. O Alísio é muito meu amigo. " - Enquanto você fecharem na hora do almoço, eu aguento o almoço dos empregados aqui e a gente fica..." (205)

Do lado da Casa da Memória? Você já citou alguns produtos típicos do teu período. Tem algum outro mais que você lembre? Que você possa dizer que é um produto significativo da venda da Ferragens, ou são aqueles que você já citou?

Olha, Mirian, talvez eu até tenha, mas eu não estou lembrando agora.

(205) Se não houvesse venda de ferragens neste horário, não haveria venda em qualquer loja de ferragens. Por estarem fechados, os clientes procuram outros pontos de venda. (nota da autora).

Aqueles que foram mais marcantes.

É eu acho que aqueles que eu te falei em matéria de ferramentas, eu acho que realmente o cadeado é uma coisa que vende muito bem. Na firma, os martelos, as enxadas, toda essa parte assim, que usa na lavoura, jardinagem e depois aqueles materiais que vão ser características de uma época do ano, como, perto do verão que são os característicos que as pessoas vão usar na praia ou alguma casa de férias, ou alguma coisa assim. Carnaval, por exemplo, a gente vende muito arame porque vão fazer pinduricalhos, vão fazer enfeites para cabeça.

Aqueles arames mais finos?

Aqueles arames bem fininhos, então vende muito. Também tem muitas pessoas que vêm de fora para fazer cursos de artes e eles vão procurar arames bem fininhos que quase ninguém tem. Então essas coisas realmente eu... até para fazerem borboletas e mil coisas assim.

Financeiramente compensa ter todo esse sortimento?

Olha, nessa parte eu não sei realmente te responder.

Existia algum tipo de controle nesse sentido dentro da empresa?

Não, eles tem sim, eles tem um controle, agora, o que eu acho que estão acontecendo... eles estão enxugando, estão diminuindo aquelas coisas que estão se tornando supérfluas, que não vendem muito, estão deixando de comprar. Estão vendendo realmente aquilo que tem maior giro, porque não dá para ficar com mercadoria na prateleira.

Isso é um problema, né ?

Chuveiro é uma coisa que vende bem... mas também chuveiro,... é incrível como as pessoas compram chuveiro elétrico. Acho que eles não tem uma duração muito grande.

É estraga, queima, derrete...

É, têm lojas especializadas em chuveiros, mas eles vão lá comprar, chuveiro. Inclusive os chuveiros ficam bem no meio da empresa, eles colocam em exposição. Você acompanha, todo o dia você olha, até eu, de repente, não tem mais nenhum chuveiro. É uma coisa assim, que vende um horror.

Existe algum tipo de serviço que a Ferragens Hauer prestava no teu período? Entrega, algum tipo de atendimento?

Bom, sei que no tempo do meu pai, digamos, uns anos atrás, tinha até camionete, que levava em casa a mercadoria e tudo. Depois eu acho que quando houve a cisão, porque a Ferragens Hauer, ele vende mais por telefone, ele tem hoje em dia uma clientela bem diferenciada da nossa. Vai sentir quando você conversar com eles. Até houve épocas que eles compraram mercadorias de nós, porque a gente faz essa troca, você não tem, você compra para o teu cliente na outra, depois acerta.

Sim, remaneja estoque.

Sim, remaneja, faz assim. Agora, nós como a maioria da clientela, ela vai lá e não é uma mercadoria muito grande; quando são mercadorias muito grandes, nós temos os meninos que podem levar a mercadoria e tem também a pessoa que entrega, mas tem que ser pago à parte. Daí faz serviço de transporte, mas daí já é uma coisa, simplesmente você indica, não é a firma que dá. Eu acho que deve ter ficado muito caro, como não é do meu tempo, eu não sei o que realmente aconteceu, para chegar nisso.

Mas, é uma entrega que não tinha mais...

Já não tinha mais, eu mesma cheguei a entregar muitas vezes mercadorias porque era da minha área, ou alguma coisa na emergência, a gente acabava levando. Você vê que ali, você fazia de tudo um pouco.

É, a gente se envolve mais porque é empresa familiar.

É, se envolve.

E no teu período, quantos funcionários havia? Só um número aproximado?

Eu acho que... uns dezesseis, por aí, houve muita... digamos assim, o fluxo de empregados, às vezes, era dezesseis, às vezes, dezoito. Houve uma rotação muito grande. Hoje em dia já está mais difícil de ter aqueles empregados que vem e ficam. A maioria vem, existe uma oferta melhor, as pessoas vão, as pessoas vão atrás de dinheiro.

Esse período que você ficou lá, era feito algum tipo de promoção, ou era utilizado algum tipo de propaganda...?

Sim, a gente se utilizava muito dos jornais, no jornal de domingo, as promoções de máquina de cortar grama, de furadeira elétrica.

Vocês faziam anúncios no jornal?

Anúncios, é. Foi feito uma época em rádio, mas realmente para a gente vale a pena fazer uma promoção, quando você tem uma grande quantidade de mercadoria, está com preço bom. Você pode concorrer. Daí você vende num instante. Mas fazer anúncio para dizer: "- Olha a firma existe, venha comprar aqui." isso a gente nunca precisou.

Era mais profissional.

Era.

E o retorno era bom?

Era bom.

E vocês anunciavam, vinha mais gente?

Ah, vinha já, tranquilo, imediato.

O estoque que você tinha de uma mercadoria que você anunciava em quanto tempo acabava, um dia, dois dias?

Ah, não, as vezes era uma semana, dependendo do estoque, mas já termina. As pessoas vinham mesmo, telefonavam, procuravam. Fogão, por exemplo, quando chega esta época agora de maio assim, começa vender um horror. Aqueles fogões bonitinhos, como a Mueller fazia, aqueles de ferro fundido, hoje em dia vem de Minas Gerais. Também continua vendendo bem nessa época do ano.

Então tudo em função do calendário.

É.

Vocês programavam ou vocês decidiam isso eventualmente?

Não, realmente você tem que programar, porque você vai comprar para um determinada época, você já tem que comprar com bastante antecedência, até conseguir qualquer sobra de dinheiro, você ir aplicando, quando chegar naquela época, você ter um bom preço e poder vender bem.

E com seus fornecedores, vocês trabalhavam com prazos de pagamento?’

É, houve época em que os prazos de pagamento eram bons. Você podia comprar com 30 a 90 dias. Ultimamente a gente já estava fazendo o possível para comprar 30 dias, para ter um preço melhor, muitas coisas à vista. Aí já houve muita confusão, porque uns achavam que devia comprar à vista, outros achavam que não.

A venda para o cliente era à vista praticamente?

É a maior venda é à vista.

Maior parte do faturamento?

É.

Então você tinha chance de receber antes?

De receber para poder pagar. A venda a prazo, ela é bom bem menor.

De qualquer forma existe.

Existe.

Falando de fornecedores, como é que você consideraria o relacionamento que a Ferragens Hauer tem com os fornecedores no período que você estava lá?

Muito bom, excelente. Porque a tantos anos que ela compra, quase que dos mesmos fornecedores, então mesmo nas épocas difíceis, porque ficamos sem balanço durante 3 anos, nenhuma firma consegue ter empréstimos, ou consegue vender quando ela está com a casa em desordem. Nós nunca tivemos problemas. Continuamos comprando dos mesmos fornecedores e pagando. Quando acontecia de ter problemas eu mesma telefonava, pedia, explicava... “ - Olha nós estamos com um problema assim, nós vamos pagar, o senhor pode dar um prazo maior”. “- tudo bem”. A gente sempre conseguiu, eu não lembro de nenhuma firma que tenha dito “- Não, não vamos dar prazo”.

Não sei se você tem como saber isso, você percebeu como eles encaram essa última modificação de comando, dentro da Ferragens Hauer.

Muito mal.

Eles não estão satisfeitos?

Isso a gente percebe com os amigos, que vão lá fazer compras, com os fornecedores; eles acharam que não foi bom, não foi a melhor decisão.

Até os fornecedores estão se ressentindo?

Estão.

Se você quiser mencionar sobre o relacionamento de sócios e geração da família...

Vou comentar da época do meu avô, do meu pai, eles sempre tiveram... depois do que meu avô faleceu, eles abriram a firma, ferragens, tecido. Eles contam que foi uma época difícil porque os tios eram mais velhos, faziam muitas coisas assim, no sentido até de desagrado para com meu pai, meus tios que eram mais moços. Eu sei que tiveram assim umas fasezinhas difíceis, mas a fundo, realmente eu não sei. Também não sei se eles também se apercebiam, porque as gerações mais antigas tinham um método de vida mais... então não sei realmente. Agora na minha época, digamos, nós éramos três mais ou menos... eu de uma faixa de idade... eu e meu irmão quase de uma mesma idade, e meu primo bem mais moço. Só que esse primo nunca teve avó, nós éramos muito unidos, sempre com meu pai, minha

mãe, nós, sempre fomos muito unidos. Esse menino já, ele nunca teve um bom relacionamento. Não teve laços fortes, como se ele não pertencesse a mesma família, tanto fisicamente, quanto na maneira de ser.

Isso afetou também o dia a dia ...

Isso afetou, porque é uma pessoa estranha, você não sabe como ela é, o que ela pensa; é muito diferente daquele primo que você conhece desde criança, você sabe o que pensa, o que ele quer, como com o irmão, você sabe, por mais que brigue, você tem idéias diferentes, a gente se entende. Mas aí, com uma pessoa bem fora da família, e ele teve também problemas com meu outro tio, porque eu me dou com todos. O meu outro tio Francisco, que não tivemos problemas com família, também eu me dou muito bem com ele porque eu estou vendo as que tem, são com a outra geração e não comigo. Então, comigo ele sempre foi muito bom, eu gosto muito dele e das minhas primas. Então, a gente se sente bem e sempre se entendeu e continua se entendendo. Tanto que eu sempre fui a porta-voz; ainda hoje meu tio ligou pedindo; " Regina, ligue para o fulano, peça isso, aquilo, por favor". Eu sempre fui a porta-voz da família para todos, porque eu sempre fui que me dei bem com todos.

E até que ponto isso te desgastou?

É, me desgastou porque chegou uma época que eu estava no meio do jogo, estava tentando harmonizar e às vezes não conseguia e também desgastava bastante, é difícil. Mas também chegou uma fase que eu estou de fora, e parti para outro caminho e acho, onde eu puder ajudar lá, talvez, eu não vá me envolver diretamente.

Por uma questão pessoal, para você a circunstância está até melhor?

É, e acho que eu também consegui crescer do outro lado. Porque de repente você vai trabalhar porque é da família. Você quer ajudar, você quer fazer, mas eu estava me desgastando demais emocionalmente, e isso estava fazendo mal então eu, de repente, estou fazendo outra coisa e estou sentindo que lá por eles mesmos não vão conseguir acertar sem que as coisas tenham uma modificação. Então às vezes, há males que vêm para o bem.

Vamos torcer pelo melhor. Você considerava que dentro da empresa, os sócios, as pessoas, elas conseguiam antecipar os negócios da empresa? Houve uma mudança de gosto ou desgosto, do cliente, vocês já estavam na frente disso? Ou então, às vezes, queriam um produto diferente e vocês tinham?

Ah, isso é fácil, junto aos fornecedores, toda semana eles estão trazendo coisas novas. Então, sempre, o seu Ivo ia para UD (feira de utilidades domésticas) e ele sempre dava uma olhada no que tinha de novo. Ele achava que alguma coisa ia vender bem, ele trazia, e os fornecedores sempre tão ... "Olha tal coisa e tal". Então, às vezes você tentasse não dá certo, você não compra mais, se dá certo você continua.

A fonte de inovação eram os fornecedores?

Isso, os fornecedores e também, eu nunca participei de feiras, mas eu sei que eles iam sempre, pediam para ver o que tinha de novo, de novidade. Ultimamente estava entrando os importados. Então, isso também eles já estavam aderindo. Já tinha alguma coisa de importado, não lembro bem tudo, mas tinha bastante coisa, porque o preço era melhor, mais baixo.

Da vida que você teve dentro da empresa, quem vocês consideravam como concorrência das Ferragens Hauer? Vocês sabiam quem que são os concorrentes?

Olha, os que a gente trabalha, mais ou menos do mesmo tamanho, e tal. A Casa Vermelha era nossa concorrente, mas a gente tinha ótimo relacionamento com eles, tanto que até quando um estava com o preço meio baixo, um ligava para o outro: - " Olha, tome cuidado, tal coisa está meio abaixo do mercado"; Sabe era um relacionamento muito bom, porque era nem uma quadra de distância, né. As Ferragens Brasil, também um relacionamento muito bom, tanto: "- Vamos abrir tal época, não vamos, vamos fechar". " - Olha, eu vou fechar, você vai ficar

aberto, mas eu já aviso que vou fechar". E tal, então um relacionamento muito bom. Depois tinha o Senff, aqui na André de Barros e com Ferragens e também um relacionamento muito bom.

Que era a mesma área de influência, área central. E dentro desses cinco anos, o que você consideraria um fato histórico, ou fatos relevantes para as Ferragens Hauer que marcou. Se é que existiu nesse período.

Bom, eu acho que melhorou muito, tanto o Prefeito Lerner, como o de agora, Greca, todos eles valorizaram muito o Largo da Ordem. Então nós tínhamos também um fluxo de turista, uma coisa que antigamente não tinha. Todos os dias você via os turistas, aquela Linha Vermelha (206) que foi feita para as crianças das escolas, que foram colocados dizeres em frente as lojas mais antigas e as casas, e as pessoas parando para ver.

Inclusive o de vocês...

Também, então isso foi uma coisa histórica, uma coisa que...

... trouxe fluxo de clientes.

Não sei bem de clientes, mas pelo menos fez-se conhecer. Eu achei que foi interessante, foi bonito. E também houve, acho que dois anos atrás, três, também, foi feito um troféu de imprensa para as empresas centenárias de Curitiba...

Vocês receberam ?

Recebemos também: Pianos Essenfelder também recebeu, a Impressora Paranaense. Todas as antigas, mais ou menos da mesma época.

A extensão da empresa é muito maior do que a vida.

É, digamos, como mulher dentro da empresa, mudei muitas coisas no lado feminino. Mandei pintar, arrumei quadros. Então as pessoas diziam: - "Meu Deus, como está lindo, como está bonito". E os homens não queriam, no começo foi assim... e vê que eu tive persistência para fazer.

Você sentiu muito preconceito, muita restrição em relação a você como mulher, mesmo da família estar dentro?

Não, preconceito não, existia assim, digamos, um pouco de machismo dos homens: - "Ah, agora ela vai querer deixar isso aqui uma casa enfeitadinha", e coisas assim, mas é que tinham lugares que estavam muito feios, mesmo. Principalmente o escritório, o ambiente que você... então mandei colocar uma tinta bem clara, coloquei quadros alegres. Então as pessoas começaram a chegar e achar bonito. Então daí eles também gostaram. E depois de tudo pintado e limpo, eles acharam ótimo, vieram me agradecer.

E na área de venda você pode interferir nisso?

Não, na área de vendas não.

(206) Linha Vermelha ou Linha Pinhão, refere-se a um roteiro cultural histórico para conhecer Curitiba a pé. É feita na calçada em *petit pavé* vermelho, traçada no centro tradicional de Curitiba e chega a todos os pontos históricos. As escolas também enviam as crianças em pequenas excursões para conhecer os locais, assim como os turistas. Ler FEMANOS, Eduardo Emílio e MENDONÇA, Maí Nascimento. Linha Pinhão: pegadas da memória - roteiro cultural histórico para conhecer Curitiba a pé. Curitiba, Prefeitura Municipal, 1993. 128p.

Só na administrativa?

É, na área de vendas eu nunca interfeiri, mesmo porque nunca precisou, eu acho que isso em termos de arrumação eles sempre cuidaram. Quando tinha que arrumar, eles mesmo sabiam, qual era melhor maneira, porque ele trabalhavam lá, eu não entendia nada.

Para um fecho da nossa entrevista, nesse momento você gostaria de complementar alguma coisa, algum fato, ou alguma idéia que te venha na cabeça, que você ache importante mencionar no momento?

Sim, que eu, por exemplo, tenho muito orgulho da firma, porque todas as gerações que começaram com o meu bisavô e que a gente conseguiu levar até hoje, a gente sempre, como eu te disse: É porque as pessoas lembram: " - Ah, por que em tal lugar você é bem atendido, você tem um bom nome, você é honesto". Você nunca esteve com problemas de concordata, falências, falcaturas, que as pessoas dizem que vão entrar em falência e simplesmente é uma forma desonesta. Então, eu acho que a gente pode estar sempre com a cabeça erguida, porque fez o que devia fazer. Sempre tratou bem, eu acho que uma linha de vida que nós tivemos que veio desde dos imigrantes, que a minha bisavô, ela trabalhava no andar de cima fazendo comida. Além de atender a loja. Então, as mulheres, apesar de estarem um pouquinho atrás, elas sempre estiveram ajudando os homens, bem atuantes. E a minha avó, ela era uma pessoa muito forte por pior que a situação estivesse, ela sempre estava de cabeça erguida, sempre otimista e levando as coisas para frente. Eu acho que isso eu adquiri, porque, eu também, por pior que esteja a situação sempre existe uma saída.

Entrevista com o **Ricardo Hauer** - 19.05.94 - 18:15 horas

Para efeito de registro, qual o seu parentesco com os fundadores, Augusto e Francisco?

Francisco seria meu Bisavô.

Quando você entrou na empresa?

Em 1977 e sai em 1983.

Desde que você entrou em 77, quais as tarefas que você começou a fazer ao longo do tempo, que cargos você assumiu?

Quando eu entrei em 77 tinha sido feito um trabalho pela Paes de Barros, devem ter feito em 73; e quando eu entrei a minha função inicial foi justamente fazer uma análise dessa assessoria e tentar implantar aquilo que eles propunham. A primeira coisa que eu fiz foi realmente ler o dossiê da Paes de Barros e daí tentar implantar aquilo que eles propunham, analisar o que foi implantado, o que existia, se seria viável,..... Aquela assessoria geral que faz uma enxurrada de informações, você não consegue absorver, isso num tempo hábil

O que eles falaram foi possível implantar?

Veja, algumas coisas, outras não foi possível por problemas pessoais, por causa de uma série de pessoas que tinha na empresa. E elas tinham fobia pelo novo, elas não aceitavam nada de novo, alguns sócios inclusive nesse sentido tinham dificuldades de aceitar uma coisa nova.....

Agora as idéias boas, Ricardo?

Foi mais no aspecto administrativo, burocrático, controles de compras, de margem de preços, enfim coisas nesse sentido ... é difícil lembrar, faz tempo. Parece que algumas coisas foram implantadas, outras modificadas com o decorrer da implantação. O controle de estoque não existia. Entrou o controle de estoque que sofreu sabotagem por funcionários antigos, inicialmente por motivos escusos, na realidade era só por isso. Eles julgavam que não era necessário, então eles sabotavam a empresa, para provar à empresa que não era preciso, que não ia dar certo, inclusive com interferência de funcionário. Nós trabalhávamos com fichas. Ele adulterava as fichas. Eu descobri isso porque eu, depois de um tempo, o rapaz chegou, e disse : "Quem está fazendo isso? Essa letra não é minha! "Tivemos que pegar ficha por ficha, puxa! Mas está cheio de lançamento estranho. Então, na verdade, quando nós estávamos lá na José Bonifácio, nunca funcionou esse esquema de controle de estoque, depois disso, eu acho que nunca funcionou a contento.

E depois dessa fase, que você estava tentando implantar essas idéias da consultoria que outras atividades você assumiu?

Bom daí com o... porque na firma existia uma certa divisão na gerência; dentro da gerência, meu pai se encarregava da parte mais administrativa, o Ralph da parte financeira e o Haroldo da parte comercial. A parte comercial funcionava... sempre funcionava, como meu bisavô tinha esquematizado, sempre do mesmo jeito, não havia mudanças, não havia nada nesse sentido, eu via algumas coisas e tentava discutir...aliás nunca houve reunião que você vai para uma sala discutir alguns tópicos, nunca houve. Não havia reuniões para discutir e implementar mudanças. Eles estavam parados no tempo.

E daí você ficava mais em que área?

E daí eu me senti encaminhando para a financeira e comecei a interferir, principalmente porque o Ralph viajava muito, então dava abertura para isso. Pelo menos dava motivo para se fazer alguma coisa.

Então você não ficou em nenhuma área específica?

É, devagarinho eu fui quase que absorvendo algumas áreas, entende! Mas nada era especificado, quer dizer, eles foram cedendo terreno e eu fui penetrando. Mas eles sempre me considerando um intruso dentro daquilo e nunca houve um diálogo: "Então, vamos dividir...então você vai..." Não havia divisões de funções. Simplesmente, eles não faziam nada.

Faltou conversar...

Faltou diálogo, existia essa dificuldade, as reuniões eram sempre: "Ah, tudo bem, idéia boa, vamos deixar, vamos pensar"... e aquele vamos pensar ficava. Então, chega uma hora que você diz: "Ou faço ou pulo fora".

Isso antes da cisão ou depois dela?

Antes da cisão. Depois da cisão a gente estabeleceu certos parâmetros mais definidos.

E você já pode fazer mais...

Sim, cada um já estava numa área mais específica; e eu já estava numa área mais comercial e pude desenvolver, então, ali praticamente sem interferência.

E daí você ficou mais na área comercial? (Fez um desenho da planta da loja)

Mais na área comercial um exemplo que eu posso dar. A firma era mais ou menos isso daqui, e tinha a seção de utilidades domésticas. A empresa tinha essa porta, essa porta de esquina, que é a vitrine de esquina, que é a José Bonifácio que é a da Catedral. Aqui tinha o caixa, e aqui tinha o "navio", era para pacote. Só que jamais você precisa tanto espaço para pacote pequeno. No balcão de trás, eram jogadas mercadorias em cima, além de dar um visual péssimo a loja, era um espaço mal ocupado; este navio estacionado aqui no meio ocupava um espaço enorme da loja muito grande. O que é que eu fiz, peguei num sábado, o meu pessoal que trabalhava com eles em confiança, nós jogamos essa caixa no setor de utilidades domésticas. O primeiro cliente na segunda feira entrou, era um senhor de oitenta anos, mais ou menos. Ele chegou, ele comprou qualquer quinquilhariazinha na área de ferragens. Se virou para pagar e não achou o navio estacionado ali. E o Haroldo estava do lado. Ele se virou e perguntou: "Onde está o caixa? Eu venho aqui desde criança sempre o caixa estava aqui! Que fim levou? E o Haroldo falou então: "O guri mudou o caixa para outro lado", em tom irônico, a mudança não deu certo. O velhinho foi aqui, chegou até aqui assim, tinha uma prateleira cheia de panela de pressão. O caixa estava aqui, certo? Quer dizer, o que é que eu fiz, eu quis criar a circulação do pessoal dentro da loja, para o pessoal conhecer os produtos que tinham na loja e o setor daqui era totalmente deficitário, justamente eu joguei para cá. Minha idéia inicial era tirar, fechar isso daqui, fazer um "Self Service" de ferragens eles não aceitaram, etc. e tal.

O que eles alegaram para não aceitar o "SELF SERVICE" nas ferragens?

Argumentos do tipo: "Meu bisavô não pensou nisso... E desde o tempo do meu bisavô é assim... "E coisas desse nível, coisas que você nem chega a gravar porque não é um argumento é uma avacalhação então realmente a situação girava muito em torno disso. Tudo tinha que ser como meu bisavô fez, como meu pai fazia, como não sei o quê. Eles não aceitavam nada, tá bom.

Tudo era tradicional, tudo que estava sendo feito tinha que permanecer.

A propaganda da Ferragens era fundada em 1888, então no jornal e no rádio falava que ele foi fundado em 1888, mas não dizia que produto ela vendia, ou pelo menos, não dava ênfase. O ênfase era em cima disso, da tradição, 1888. Eu tinha um enfoque totalmente diferente, acho que nós vendíamos produto, nós não vendíamos tradição. Então isso causava um série de problemas. Lá dentro. Bom, então deixe eu te contar desse velhinho, quando ele chegou ali, foi pagar a bugiganga que ele ia comprar alguma coisa assim, vamos dizer em dinheiro de hoje, algo assim como cinquenta cruzeiros ou menos até,... e ele olhou e viu a panela de pressão, e eu estava ao lado dele, o Haroldo todo orgulhoso que o cara tava reclamando de ter que ir até ali. Ele olhou assim e falou em alemão: - A "Frau" está a tempos pedindo uma panela de pressão. E comprou a panela de pressão. A panela de pressão era algo assim dez a vinte vezes o valor do que ele tinha comprado. O Haroldo murchou. Ficou desse tamanhinho, o primeiro comprador reclamou, mas levou vinte vezes o que ele tinha proposto a comprar, ou dez vezes, o que seja.

Agora o caixa voltou onde está.

Sim, depois que nós saímos de lá, a primeira coisa que eles fizeram, eles voltaram, quer dizer, faz tempo que eu soube que eles tinham voltado.

É, porque eu fui ver uns livros lá, e realmente está nesta posição.

Mas desde aquela época ficou lá, deu resultado, criou movimento. É difícil você analisar qual o valor. Eu analiso exatamente por esse caso, foi típico, foi o primeiro. Outra vez, eu tentei abrir essa porta aqui, e o argumento deles é que desde o tempo do pai deles a porta estava fechada e que não podia abrir. Eu achava que uma loja tinha que ter fluxo, tem que ter entrada, expondo mercadoria e já tinha uma, e criar o máximo de fluxo dentro da área. Aí eles vem com o argumento que vão roubar mercadoria, que não sei o que ... É tudo questão de fazer e como faz.

Nunca aceitaram?

Não, não davam margem.

Você não conseguiu implantar nada?

Não, não a gente fez muita coisa boa e muita besteira. Às vezes acerta, às vezes você não acerta.

É, e você tenta fazer...

Exatamente, eu parto desse princípio, é melhor tentar e errar do que você não tentar nada.

E depois de 81, como é que ficaram as coisas?

Daí, bom houve a cisão. A cisão, fui eu a causa da cisão. A cisão foi justamente um questão pessoal entre eu e o Ralph. Na época meu pai me deixou encarregado da caixa dois. Então eu comecei a cuidar, o problema era que o Ralph "esquecia" de fazer vale, entre aspas. Quer dizer, eu cobre dele, : "- Está faltando fundo no caixa". "- Ah! Eu esqueci de fazer o vale", e não sei o que. Na segunda vez também: "Ah! Esqueci". Na terceira vez: "- Eu disse: - " Como é possível uma pessoa esquecer cada vez, não esquece de pegar e esquece de fazer o vale". Ele engrossou comigo, e eu disse: - "Olha Ralph, você vai me desculpar, mas, para mim isso é roubo". Na lata, chamei ele de ladrão! Quando meu pai voltou da viagem e não sei o que, eu expliquei a situação. Meu pai é assim do tipo daquele que pagava para evitar briga, entendeu. Assoprando coisas, daí a gente se ofereceu para comprar a parte dele, o Haroldo fez conta que estava apavorado com a saída do Ralph. Aí ia ter que trabalhar, não sei o que, não sei o que, fizeram todo um teatro com o que eu estava armando, e criou uma situação que ficou mais tenso ainda a coisa. Então estourou.

Vocês tem uma vinculação, com o imóvel?

Meu pai tem uma participaçãozinha.

Então ainda ele é proprietário?

Ele é proprietário, mas é de uma fração mínima. Eles acabaram trocando a parte deles em terreno, que trocaram com o pai pelas ações. Daí nós saímos de lá, nós tivemos que mudar totalmente o enfoque da firma que não era... ela tinha enfoque praticamente varejista, que a firma sempre foi atacadista. Ele era atacadista quando existia circulação na rua, quando o indivíduo parava ali com o carro, etc. E tal; o comprador, vinha as firmas que levavam no tempo das carroças, eles levavam coisas. Quer dizer era o atacado que existia na época, em função da indústria que existia na época, certo! Quando a cidade industrial foi criada, o mercado se deslocou, ninguém se dava ao trabalho de vir até aqui, quer dizer, se tornava muito complexo vir para a Ferragens aqui. Tanto é que nós montamos a loja lá do Capão Raso. Só que a loja do Capão foi idéia minha, por quê? Era o objetivo de justamente trazer as compras de volta da Cidade Industrial.

Ainda existe? Quanto tempo existiu?

Não, ela foi fechada... não me lembro. Foi fechada logo depois da cisão. Ah! Foi antes da cisão. Aí nós fechamos. Ali foi cometido um erro principal. A pessoa, foi prá lá, por indicação minha, diga-se de passagem, a pessoa que eu achava que tinha mais pique de venda, foi colocada uma pessoa que já faleceu, inclusive. Ele seria o gerente ideal, o gerente ideal para varejo, que era vitrinista, a loja dele sempre estava muito bonitinha, sempre muito organizadinha, mas ele não tinha pique de venda. Venda de atacado você oferece por cem, o comprador tem por noventa e sete. se você não fechar o negócio por noventa e sete na hora, você não vende. Ele perdia venda assim, horrores, porque ele tinha medo de vender. E eu, inclusive, fui tentar salvar muitas vendas dele, de valores grandes. O cara não fazia, mas tinha um que estava entendendo o espírito da coisa, me ligava e eu tentava salvar a venda. Eu tinha que interferir na venda de lá. Com isso acabou com a loja. Venda de cem, duzentos quilo de chapa de inox, tal, um valor vultoso, o cara pulava fora por causa de centavos. Apesar dele ter autorização, ele questionava o desconto que eu fornecia para ele. Eu dava desconto para ele de vinte e cinco por cento sobre o preço de tabela, que nosso preço de tabela era preço de varejo eu fazia uma tabela, até vinte e cinco por cento, ele podia chegar. Ele achava que com vinte por cento a firma tinha prejuízo e não vendia!

Mais realista que o rei?

Exatamente, então e eu batalhava em cima no sentido de trocar, mas eu não tinha autoridade para trocar. Então a filial não deslanchou por causa da pessoa, por causa de uma série de fatores, então, ela não deslanchou, muito se explica por causa disso. Era uma loja bem montada, era bonita, coisa que a loja de ferragens nossa era pavorosa, no centro. As lojas existiam na época fora a ICO Comercial, eram todas elas pavorosas. Ela tinha um *lay out* bem estabelecido. Era uma loja muito simples, muito simples. Ela é mais ou menos hoje, o visual dela, inclusive, os balcões que estão aqui na Trajano Reis vieram de lá. Ela tinha mais ou menos esse visual com *lay-out* mais bem organizado que lá. O imóvel lá permitia.

Então a característica anterior era varejista e aí vocês mudaram isso depois?

É, exatamente, porque na separação eles ficaram com o ponto de varejo lá, então nós tínhamos que sair, nós tínhamos que partir para o atacado. Então quais eram as minhas prerrogativas na época: primeiro varejo você tem dez unidades de cada item, e atacado você tem que ter cem ou duzentos mas precisa de levantamento. Então, a primeira coisa quando foi feito, isso, o primeiro levantamento eu disse: - "Olha, nós temos que investir para nós sobrevivermos nós temos que acreditar no negócio, ou não acreditamos e fechamos e cada um vai cuidar de sua vida ou nós acreditamos no negócio. Era necessário ter capital de giro para entrar no atacado. Meu pai não acreditou na mudança, achava que deveria ficar varejista.

E o seu pai sempre lhe acatou?

Não, é o que eu estou falando. Então o que aconteceu, nós tínhamos que investir em mercadoria. Depois é claro, nós fizemos uma redução de itens. Nós trabalhávamos com vinte mil itens, na ordem dessa grandeza, nós reduzimos bastante para seis, sete mil itens, quer dizer como isso já sobrou um capitalzinho. Nós saímos da separação com um estoque muito bom. Nós teríamos que ficar com trinta e cinco e eles com trinta e cinco. Nós saímos com uma grandeza de estoque da ordem de quarenta e cinco eles com vinte e cinco. Porque desses dez eles deviam vales para nós. Dez milhões, era dinheiro. Quer dizer, a causa da separação foi a descapitalização da empresa, devido a retirada de vales pelos sócios. Eu levantei a seguinte questão: o seu Ralph e o seu Haroldo estão com dez milhões, que na época, seria algo assim como os seus cinquenta milhões em vales, dinheiro de hoje, a empresa está captando dinheiro no mercado e eles não estão fazendo nada com o juro. Então, meu questionamento era este. Não dá para trabalhar numa firma dessa. Eu estava recebendo na época um salário de quatrocentos, quinhentos dólares por mês e me era insuficiente. E não via futuro, porque eu queria três mil. Isso aqui dava para tirar, eles vinham com essa cretinice. Então fizemos o levantamento na época o meu irmão que já trabalhava na firma, ele e meu pai acharam que em vez de vender imóveis para captar... para fazer essa alocação de recursos, acharam mais vantagem pegar dinheiro no mercado. Eu fui contra, mas eles venceram. Em função disso, houve o pedido de falência depois. E depois o meu pai teve que vender um monte de coisas, que aliás a causa da minha saída foi meu pai não me acatar. Meu posicionamento foi esse. A situação estava difícil, porque na época a ICO Comercial detinha, em Curitiba, quase noventa por cento do mercado. Antes iam acabar a construção deles, na cidade industrial e começaram a jogar mercadoria fora. Quer dizer, eles venderam baixo. Então se você tem três, quatro por cento do mercado e de repente alguém começa queimar estoque o teu mercado some, aqueles três, quatro por cento vão comprar lá. Então a nossa venda caiu violentamente. Ela estava crescendo da ordem de dez por cento reais mês. Então, daí quando a ICO fez isso, ela caiu, lá para baixo, despencou. Daí, então, eu fui para Cuiabá, eu quis montar uma loja lá, porque lá eles não estavam, daí o mercado não tivesse concorrência da ICO, porque não dava para competir, pois eles estava jogando fora a mercadoria. Eu tinha na época três mil, quatro mil discos de desbaste em estoque, mas a ICO estava vendendo por setenta por cento o preço de fábrica. Claro, o preço de fábrica nosso, não o deles. Provavelmente eles estavam vendendo pelo custo. O preço de fábrica dele é muito menor, eles tem muito mais poder de compra.

Então basicamente era ICO a concorrente?

A ICO acabou com a Ferragens na época. Então, como se pode criar mercado baseado num bom atendimento, numa personalização, etc. e tal, então aquele mercado você mantém independente de você ter um preço cinco, dez por cento mais caro. Mas não trinta por cento. Na hora de trinta por cento o cliente esquece de você, e vai comprar lá. Então aquele cliente pequeno que nós tínhamos, que vinha em função da facilidade, da falta de burocracia. Eles iam na ICO, eles se irritavam, eles ficavam duas horas lá dentro, que tem checagem de nota, checagem de mercadoria pelo (vendedor), checagem de não sei mais o que, você não sai daí, você não sai da ICO, com menos de duas horas de compra. Então, aquele cliente pequeno, o microempresário que era o nosso cliente, com trinta por cento ele acabou indo lá.

Isso o cliente depois de 81?

É exatamente.

Microempresa, que tipo de...

É porque ele compra pouco né. Então quer dizer, se ele paga por um disco de desbaste cem na ferragens, e vai comprar dois discos, não vale a pena ele comprar dois por cento e quarenta lá, mas perder duas horas. Geralmente quem compra, é o próprio dono da empresa. Ele não podia perder tempo. Ele preferia pagar um pouquinho mais, mas sem burocracia, sem problema nenhum. E outra coisa, nós fazíamos entrega, de dois discos, cobrávamos o frete. A ICO não faz, a ICO fazia entrega para grandes pontos. Então quer dizer, o cara tinha que se deslocar com a compra enquanto que para nós ele comprava por telefone. Mas com trinta por cento ele já questionou isso aí, por isso que comprava lá.

Isso já no período de 81, 82?

Então é foi ... deixa eu ver, a separação foi quando?

81.

Foi mais ou menos um ano depois. Durante um ano nós crescemos assustadoramente, inclusive vendas foram feitas a Placas Paraná. Placas Paraná, de caixas de ferramenta de couro do pessoal da manutenção da instalação deles, que entravam máquinas da Bosch e não sei o que inclusive, eu tive dificuldades de explicar para o meu pai e eu tenho certeza que ele não entendeu até hoje inclusive o dinheiro que eu estava vendendo, até hoje ele acha que nós tivemos prejuízo. Eu fiz uma cotação, eu tinha informações que essa cotação era por preço, mas é que depois o setor técnico lá ia exigir qualidade. Então a minha cotação foi abaixo do custo, aquela mercadoria de segunda qualidade. Mas depois nós começamos a fornecer mercadoria de primeira qualidade, não tivemos como escapar, então, o preço dava mais alto que o preço da venda. Eu consegui da fábrica uma equivalência da compra. Mas outras coisas como martelo e etc. e tal, eles forneceram sem compromisso. Então, tinha certos itens que eu perdi dinheiro, mas na soma da venda, eu ganhei. Até hoje meu pai não me entendeu; ele queria só fornecer os itens que tinham lucro, porém eles compram tudo ou não compram nada. E foi uma briga, eu tive que fazer pé firme, e assumir o negócio que eu fiz. E deu resultado.

Então basicamente você estava mais na área comercial?

Comercial.

~~Agora o que eu tenho... O seu Acyr me informou do televendas então ele falou que foi~~
você e o Norberto que inventou , me explica essa coisa.

A televendas foi implantada na José Bonifácio, muito antes do Norberto entrar na empresa. Para fugir da ICO Comercial então nós pedimos concordata. Meu pai disse : - "Concordata só sob meu cadáver". A princípio, nós só temos uma alternativa, tem que achar outro mercado. Já estava com o negócio engatilhado, porque também não queria concordata, que eu acho que não é solução, entende. Eu não sabia se Campo Grande ou Cuiabá. Já estava com todo o esquema montado. Daí então eu joguei o negócio dessa forma, com o meu pai só desse jeito, você tem que jogar o negócio dar o cheque mate e dar a opção para ele. Porque se eu chegasse lá e dissesse eu quero montar uma loja lá e não sei o que , iam dizer : "- Você está louco, e não sei o que". Eu fui para Cuiabá uma vez, fiz um teste de mercado. Lá, o preço de mercado era cinquenta por cento (acima do) nosso preço de lista em que eu dava vinte e cinco por cento. Quer dizer que eu ia vender a cento e cinquenta, enquanto que aqui eu vendia por setenta e cinco. Duas vezes, tá.

E custo de transporte?

la me dar uma elevação de custo na ordem de dez por cento. Outra coisa, lá quarenta por cento era à vista. Lá eles faziam quarenta por cento no ato da entrega, mais duas vezes. Quer dizer, eu tirava o meu custo aqui, mesmo que o cliente fugisse e não sei o que, provavelmente. O medo do meu pai era que todo mundo lá para cima é pilantra, etc. E tal. Mentalidade de sulista, retrógrada, que tem muita razão , porque lá tem bastante, mas que você não pode generalizar. Você tem que analisar cada caso. Tem pilantra aqui do lado, tem pilantra lá em Recife, agora tem gente boa lá e tem gente boa aqui também, você tem que analisar cada caso. Tem que fazer um levantamento da situação. Então, em função disso, eu fiz o levantamento, voltei, cheguei aqui. - "Não, não dá porque não temos dinheiro". Já estava esperando essa também. Eu tinha um terreno, já engatilhei a venda e vendi o terreno. Então, agora eu banco isso aí. Eu, com a venda do meu terreno banco, a Ferragens paga quando puder: regularizando, isso ela paga quando puder. Se ela não der certo eu assumo o risco, eu perco o terreno. Eu vi o negócio lá e sabia que dava certo.

Você não conseguiu montar a empresa lá?

Daí eu fui para lá uma vez, fiz a pesquisa de mercado, levei o gerente de vendas junto, nós fizemos o trabalho. O pessoal estava louco para comprar. Nós não, não estamos vendendo ainda, nós estamos pensando em implantar. Aqui fizemos todo um pacto lá. Daí voltamos, daí vendi o terreno; daí eu voltei para lá; o argumento deles, primeiro é aquele esquema, eles não jogavam limpo nesse sentido, eles escondiam, então tá... : "Não tem dinheiro, quando tiver dinheiro você vai" como se o trouxinha do Ricardo ficasse quieto num canto... e sossegasse enquanto não tem dinheiro. Ele fica com as idéias loucas dele e fica quieto. Só que não foi o que aconteceu. Só que o Ricardo tinha uma carta na manga que jogou.

Era o dinheiro da venda do terreno.

Fui, paguei minha passagem, fui para lá. Contratei contador, montei a empresa, conversei com o prefeito, e consegui uma incensação de Imposto de Renda por dez anos, consegui isenção de IPTU. Entende? Uma série de vantagens que existiam já na época, mais algumas que eu consegui. E, ainda, o financiamento, teve promessa, financiamento não cheguei a pegar. Financiamento a longo prazo e coisas assim. Quer dizer, salvava nossa situação, nós jogaríamos toda a mercadoria para lá a preço abaixo de custo. Portanto, aqui a Ferragens teria prejuízo e lá teríamos um lucro astronômico, mas como nós tínhamos isenção, quer dizer, durante dez anos, nós poderíamos fazer esse jogo. Então, nós montamos a empresa que chamava-se Cobrasfer, esses dias achei um papel lá, por isso o nome eu lembro bem. Montei a firma, contratei o contador e arrumei um ponto. Coisa mais difícil é arrumar imóvel em Cuiabá, naquela época. Eu pretendia voltar sábado, fiquei até as quatro horas da tarde, esperando uma senhora que tinha uns cinco imóveis. Quando eu cheguei aqui, eles me deram uma cartilha de como que seria meu esquema lá dentro. Aah! Outra coisa, meu tio era sócio, ~~cinco por cento da sociedade e eu lá na sociedade eu tirei ele da sociedade e coloquei esses~~ cinco por cento na participação do meu pai, porque eu não podia depender da assinatura dele. Naquela época ele não tinha telefone, ele vinha para Curitiba, de três em três meses. Eu não podia ficar três meses esperando para o cara assinar um contrato social. Então o que eu fiz, como é uma firma nova, eu simplesmente escondi ele, joguei nesses cinco por cento, a participação igual de todos os sócios, só que para meu pai, quer dizer, meu pai transferia esses cinco por cento numa alteração contratual, estava resolvido.

Então ele era majoritário?

Sim. Eles estabeleceram que eu tinha que ficar dois anos lá, que eu não poderia fazer nenhuma compra, sem pedir aval da matriz. Voltei para lá com meu dinheiro, cancelei o contrato, paguei multa contratual do aluguel, paguei o contador, o que devia e vim embora e saí da empresa.

E você não tinha como sozinho fazer isso?

É, isso eu tentei, mas eu não tinha condições, o pessoal para montar uma firma lá sozinho.... Daí eu tive, realmente medo. Talvez eu tivesse que tentar, aí realmente faltou peito para aproveitar essa situação. A minha preocupação era a seguinte: - " Eu vou ficar tanto tempo quanto necessário, se é bem um ano, é um ano, naquela terra quente do inferno, eu estou lidando com o pessoal lá, já tinha inclusive um cara daqui para levar, um rapaz que era vendedor, que ia agir como gerente. Agora, minha família aqui, eu não vou levar minha família para aquele fim de mundo. Eu, de vez em quando tenho que vir para cá. Essa minha condição, eles não aceitaram.

Eles quem?

O Norberto, o Acyr, a Ingrid; houve uma reunião com Carla, ela não participava da firma naquela época. A reunião secreta que eles fizeram. Então, enquanto eu estava lá suando, eles estavam aqui fazendo reuniões secretas. Eu acho que 9 de dezembro de 1983. Acho que foi isso. Eu saí fora, daí, fiquei procurando emprego, não consegui. Daí depois consegui, com meu pai uma participação e saí da firma. Deixei de ser sócio. Comprei um posto.

Eu queria que você mencionasse mais produtos que mais vendiam, os serviços que vocês prestavam.

Bom, eu tenho uma cartela, se quiser eu posso localizar de todos os itens que eu fiz, que eu elaborei na época um caderninho de todos os produtos da firma. Se você não conseguir deles, eu posso te emprestar isso.

E você teria como me emprestar isso, porque o pessoal lembra de alguma coisa, mas não tem nenhum registro.

Talvez tenha fácil, mas não quero te prometer hoje. E se não me engano, está marcado um, "X", todos os produtos que nós deixamos porque não tinha rotatividade. Ou o inverso, ou produtos que nós temos lá. Eu pegando a cartela, eu vendo um produto eu sei o que tem, fica fácil. Inclusive, todos os dados da Ferragens que eu tiver eu te passo. Imagine que, de repente, aconteceu alguma coisa e te chutarem para escanteio por uma razão esdrúxula, e você saber que está certo, e de repente sobra tudo para você, sobre a concordata da firma, e a Ingrid escutou isso do meu pai, foi ela que me deu essa notícia, que ela disse: - "Mas escuta! Era só o Ricardo trabalhava na firma, as decisões eram livres para tomar ou vocês tomavam decisões em conjunto? Aí meu pai ficou sem jeito. - "É, não sei o que". Então, não foi ele, então vocês tomaram as decisões em conjunto, ele pode ter participado, mas não é só ele o culpado. E, na realidade, sempre foi assim, E quando nós vendemos o terreno para o SERPRO, o dinheiro foi jogado para a firma. Eu queria contratar um indivíduo, eu tinha o cara; que era um assessor da Assembléia, chamava-se Salim Mattar. Eu quis contratar ele para administrar o dinheiro. Imagine o valor daquele prédio ali! Você conhece o prédio comercial que há hoje na Paula Gomes? Você sabia que aquilo era da firma, né? Isso tinha que entrar no teu trabalho. Sabe? Onde hoje é a COPEL, a associação da COPEL que era o SERPRO, na Treze-de-Maio-Entre-a-Mateus-Leme-e-a-Duque-de-Gaxias-Único prédio-que-tem-no-lado-esquerdo. Aquele prédio era nosso. Nós vendemos aquele prédio, na época: o que hoje deve equivaler isso? Três mil e quinhentos metros quadrados vezes, hoje em dia por baixo trezentos dólares o metro quadrado. Então seria algo assim, um milhão de dólares. Esse dinheiro torraram lá, o seu Lourival "torrou" em compra mal feita, porque eles não quiseram contratar Salim porque na época iam pagar um milhão de cruzeiros para ele por mês. Vamos dizer que seja cinco mil dólares por mês para ele, já tinha até negociado com ele. E me chamaram de louco.

Venderam o terreno para tapar buraco?

Não, esse prédio... está certo uma parte foi jogado em investimento, para cobrir buraco também, mas o grosso acho que oitenta por cento desse dinheiro foi investido em compras, só que em compras ridículas. Peça lá, a hora que você for na Ferragens, peça para o Cesar, uma chave de boca, chave estrela, desse tamanho! Deve ser para consertar relógio de pulso. (Abre os braços indicando o comprimento da peça). Isso o que o cara comprou, porque desconfiava da idoneidade dele, o cara era um idiota mesmo, eu duvido que ele levou alguma comissão nessa compra. Ele fez compras esdrúxulas, o cara, o vendedor era amigo dele, e caiu no papo do amigo.

Então a venda do imóvel foi antes da cisão?

Foi antes da cisão, inclusive meu tio Ernesto estava na coisa e eu perdi esse ponto. Só que na época, tudo o que eu quis fazer com o imóvel, não quiseram. E eles sabiam o que fazer, eu não. Eu era um idiota e coisas desse jeito. E o Salim fez na época um trabalho para nós, lá dentro, eu quis contratá-lo para montar um esquema de compras, e que ia desviar uma parte desse dinheiro para comprar um imóvel onde hoje aquele viaduto que vai para a Cidade Industrial, dentro da estrada de Ponta Grossa? Aqui tem um imóvel que antigamente era firma de compensado. Um pouquinho antes do viaduto, surgiu aquela oportunidade de comprar aquele imóvel. Eu quis comprar aquele imóvel e fazer um depósito para nós. Porque com o dinheiro da compra ia faltar espaço, então, daí, ia na frente fazer uma loja na entrada da Cidade Industrial.

E não fizeram?

Não porque eu era louco....., coisas desse gênero. E outra coisa, eu quis contratar o cara (do SEBRAE), eles não quiseram deixaram a compra totalmente na mão do Lourival. Tanto é que depois, besteira feita, puseram o Roberto na compra. O cara (o Lourival) fez tanta coisa besta que não dá. Daí, eles deram em cima e concordando que o Lourival saísse da compra, depois colocamos o Roberto, daí começamos realmente organizar as compras, mas daí já era tarde. Eu sei que negociava com os bancos, todo o dia, eu trabalhava no sistema Ks e trabalhava com quatro, cinco bancos, então eu fazia leilão nos bancos para ver qual me oferecia taxa maior. Por que era dinheiro! Bom tele vendas. Quando eu entrei na Ferragens existia dois telefones, 22-8040, mais outro que não me lembro, estava mão de um vendedor, que trabalhava somente com tele vendas e era o maior vendedor na firma e só ele que atendia o telefone. O telefone é de quem atender, o balconista que atender, ele faz a venda. Quer dizer, cria a concorrência, e comecei a fazer um trabalho de venda programada todo o dia tinha que fazer dez telefonemas a dez indústrias, e a dez clientes. E comecei a montar o esquema. Antes da cisão na José Bonifácio. E me chamaram de louco, quando quis fazer o negócio, no fim o "troço" melhorou. Eles não concordavam e chamavam coisa de louco, meu pai passou dez anos não querendo saber como funcionava o esquema, o Haroldo e o Ralph idem. Então, não usavam o telefone, porque achavam que o negócio era complicado. Hoje aprenderam a usar telefone.

E no caso naquela época, qual o percentual de venda por tele venda?

O ápice da loja foi em 1975, foi fechada a rua. Então o que aconteceu, até 75 a loja foi crescendo atingiu em 75 o patamar de venda. O que aconteceu? Foi fechada a rua em 75, os clientes apesar do inconveniente continuaram comprando lá. Por um determinado período. ~~Estava vendendo para indústria e para varejo, tudo junto. O varejo cresceu e o industrial~~ manteve. Até a hora que o comprador industrial começou a perceber que existiam outros lugares para comprar, muito mais fáceis, de se chegar e estacionar (a distância da loja e do lugar para estacionamento era de duas ou três quadras). E todos aqueles inconvenientes de você ter uma passarela para pedestres. Em 77, quando eu cheguei lá, a coisa já estava em queda. Com tele vendas, eu não lembro o valor, daí você for lá analisar estatísticas de vendas você verá. Com a implantação dela, provavelmente em 78, no gráfico de vendas você pode analisar mais ou menos o resultado da tele vendas. Porque o varejo continuou igual até hoje. Se você for lá analisar a loja, está a mesma coisinha de sempre. Ela aumentou com o fechamento da calçada, porque criou um fluxo de pedestres lá. Mas de lá para cá, não houve aumento de venda. Ora, existe aquele aumento natural da cidade, etc. e tal, mas é relativo porque ao mesmo tempo aumentou a concorrência, hoje está cheio de lojas, os supermercados vendem mercadoria do ramo, etc., até deve ter caído. Mas a tele vendas deve ter salvo, aí você pode fazer análise. São mais fáceis de controlar.

E aí vocês continuaram com a tele vendas?

Sim, daí nos fomos para a Rockefeller levando o nosso sistema KS, aliás, nós deixamos o sistema KS com eles e instalamos um mais moderno. Eu consegui convencer porque haveria um custo de retirada, transporte e instalação, e eles não queriam ficar. Eu consegui convencê-los (a ficar) porque era mais interessante comprar (um novo). A Ferragens instalou um sistema de nove linhas.

E é suficiente para o volume?

Não sei, na verdade hoje na Ferragens não sei. Para dizer a verdade, eu quando vou lá telefonar, eu aqui, estou com duas só e me dá problema. E às vezes, eu vou lá telefonar, porque não consigo aqui do meu. Meu sistema aqui é de uma só e lá fica mais fácil falar. Então, eu vou lá, e raramente, eu tenho problema de encontrar todas as linhas ocupadas. Então, creio que está satisfatório.

Se havia neste período que você trabalhou lá algum tipo de propaganda, de promoção? Como é que era isso?

Eu tentei fazer promoção de algumas coisas e não deu certo. A propaganda da coisa tem que ser muito bem dirigida. Se você visa o atacado, a propaganda tem que ser dirigida. A quem? Ao comprador de atacado ou comprador profissional. Então, não adianta você pôr anúncio em Gazeta do Povo. Que não dá resultado, você vai trazer varejinho. E como o objetivo lá na Ferragens não era esse, então, não era feito nada nesse sentido. Existia alguma coisa, tipo do meu avô, que meu pai patrocinava certos programas lá, que ele gosta de escutar,.....

No rádio?

Exatamente, deve fazer até hoje, não sei, que eu brigava. - "Você gosta de escutar, mas pomba! Você é você, você não compra lá". O cliente não gosta. Acho que tinha a hora alemã, mandando o alemão lá comprar. A gente tinha que botar em programa caipira, porque o comprador é nível baixo, ele gosta daquele programinha e tal. Aquele treco.

Agora, era possível manter atendimento para os dois públicos, quer dizer, o varejo e os grandes?

O varejo sumiu, a gente tentou levar.

Quando que vocês vieram para a Trajano Reis?

Eu fiquei só na Rockfeller, depois eles foram para a André de Barros, ficaram um período, tiveram que sair, depois eles ficaram um período só lá na filial da Mateus Leme. Enquanto estavam construindo aqui depois vieram para cá. Meu período era José Bonifácio e Rockfeller. Engenheiros Rebouças com Rockfeller, era um prédio que está abandonando hoje lá, tinha mil e quinhentos metros quadrados. Mais estacionamento, mil e quinhentos metros quadrados. Se na época tivesse sido investido, vendido imóvel para investir lá, tivesse desenvolvido o ponto comercial, teria dado resultado.

O imóvel era de vocês?

Era alugado. Agora o proprietário era difícil, eles saíram de lá, porque o cara jogou a preços astronômicos o aluguel, não teve acerto. Depois ficou o negócio do INPS lá e hoje esta abandonado.

(transcrição incompleta da entrevista, devido a defeito na fita).

Entrevista com **Edmundo Hauer** - 13.07.90 horas.

Então senhor Edmundo, gostaria que o senhor voltasse a comentar sobre a fundação da Empresa, que efetivamente começou em 1884.

A firma Hauer e Irmãos foi fundada por Francisco Hauer e Augusto Hauer, em 1884 e o Registro Oficial só saiu em 1888, no tempo da Corte; no começo no Rio de Janeiro, quando foi o registro.

Foi o Imperador que assinou e existia esse livro aqui até vinte seis anos atrás.

Mais ou menos, ninguém sabe como é que ... Porque naquela época demorava... Não, eles iam até Antonina e com a lancha, Santos-Rio até chegar no Tribunal Comercial para o registro. Isto levou uns seis meses, ou então aqueles quatro anos lutando para engrenar o assunto para ficar registrado. E sempre no mesmo local aqui e naturalmente uma casa muito pequena, depois em 1896 foi construído este prédio aqui. Francisco Hauer, meu pai, morava na José Bonifácio e Augusto Hauer pegava aqui a entrada da Travessa.

Este livro Ata estava na Empresa até vinte e seis anos atrás, com assinatura e tudo e desapareceu?

Temos que descobrir com quem estão! Eu acredito que com a mudança ficou com outros papéis aí eles passaram adiante. O Haroldo acha que está com alguém. Deve estar com o Acyr. Deve estar com alguém.

É, porque era um livro que tem valor...

É, tem um valor histórico, né. Não me lembro com que capital que era, mas eram em contos de réis, a moeda da época.

Até o selo do Imperador deve ter vindo...

Ah! Sim, era solene o ato de inauguração, o começo das firmas. E quando começou, seu Edmundo, funcionava assim: aqui embaixo funcionava como armazém. O senhor lembra o que vendia? Tudo o que era de ferragens e tecidos.

Eram misturados?

Não, tinha a seção de ferragens do lado esquerdo...

Aqui embaixo, o senhor está vendo lá embaixo, a ferragem ficava por aqui?

A ferragem na parte da esquina e a seção de tecidos do lado direito. Nós tínhamos o prédio apegado.

Aqui estaria a Catedral.

A esquina a seção de ferragens e apegado já a de tecidos. Papi morava aqui encima, nesta parte, e Augusto Hauer, nesta parte aqui.

Então quer dizer que toda parte era residencial?

Encima do primeiro andar.

E esse no térreo?

Primeiro e segundo pavimento ocupado todo por Francisco Hauer e a família e o pessoal do Augusto Hauer. Eles entravam pelo beco, aqui.

Então tinha duas famílias morando...

É, os dois sócios da firma.

E embaixo? Foi comentado que, depois, ficou ferragens por muito tempo...

Ah! Sim, mas depois conseguimos comprar o prédio aqui apegado, compramos por setenta e cinco contos! Onde depois ficou a Casa Hauer Tecidos, e depois onde nós moramos encima. Depois do falecimento de papai, nós éramos quatro sócios aqui. Então o irmão Ernesto e Francisco ficaram com a seção de ferragens, Edmundo, que sou eu, e o Arnaldo ficamos com a parte de tecidos, e depois de ter comprado, daí pudemos mudar bem. Era antiga Casa Diamantina, de joalheira de Vitor Ulrich.

Uma coisa que o pessoal está comentando é que tinha uma escada de ferro neste mezzanino?

Sim, mas esta escada ainda existe...

Onde?

Eu não lembro dessa escada, eu acho que... o pai lembra.

Isso fazia parte desde que...

Pega na sobreloja, no tempo dos escritórios e armazém.

Quer dizer que esta parte era escritório?

Aqui encima, parte dos funcionários do escritório era lá embaixo mesmo, mas aumentando, antigamente já o escritório ficou aqui encima, na sobreloja, né.

Não era usado aqui como depósito?

Também.

Conta-se que se colocavam à mostra os tapetes; e isto era na época que tinha junto as ferragens e a seção de tecidos?

Sim, faziam exposição dos tapetes abertos. Por isso que abaixou o assoalho aqui encima, os tapetes eram muito pesados, ficavam naquele mezzanino. Eram tapetes importados.

O senhor lidava com material importado?

Muito, o que se importava de ferro, e óleo de linhaça, de enxofre, goma arábica. Nós comprávamos, talvez, cinquenta sacos ou cem sacos de 30 kg por mês. Aí um belo dia, um representante da... onde tinha lá os despachantes, veio aqui e disse onde é que o senhor vende tanta goma? Eu sei que é um tal de Lashoscki, ele tem uma fábrica de balas de goma, e daí ele usava dos cem sacos/mês, ele usava talvez, trinta ou quarenta para fazer bala de goma. Eu acho que ainda existe, a mesma família só que hoje em dia, eles lidam com tecidos, colchas e cortinas. Mas ele tinha estranhado porque a cidade de Curitiba, tinha uma população muito reduzida, e o que é que inventavam com tanta goma arábica? A goma arábica vinha da Índia pelos portos livres da Inglaterra e dali a Paranaguá. A mesma coisa com o óleo de linhaça, que não era produzido na Inglaterra, era das colônias da Inglaterra e vendiam depois aqui.

E vocês centralizavam todo o comércio?

É, como loja de ferragens e tecidos, na época, todas as casas comerciais tinham de tudo, tinham de tudo um pouquinho.

Mas aqui em Curitiba, a Ferragens Hauer, ela teve uma participação grande na história de Curitiba.

É, a participação nossa é grande...

Porque as outras que apareceram foram muito posteriores.

Meu tio, José Hauer, foi o primeiro Hauer que veio para o Brasil. Em 58 ou 60, ele inaugurou aqui em Curitiba, a estação de luz elétrica. O senhor Jorge era o Presidente da Companhia de Força e Luz e eletricidade que comprou do velho José Hauer.

E o Dr. Rui depois, mais tarde deu a mão ...

Ele também quando foi embora deixou a casa para o presidente. Era casa particular dele. Lá ele tinha um trole com quatro cavalos, muito bonitos e de tarde, lá pelas cinco horas, ele e a senhora dele iam dar uma volta até o Batel, ou Santa Felicidade.

E ao longo desses anos que o senhor esteve na Empresa, o senhor notou alguma modificação aqui de usos de espaço, coisas que foram necessárias...

Foram se modernizando, na proporção em que, na época que vai passando, porque eram casas comerciais simples, relativamente sem grandes escritórios; então tudo eram só estas duas salas aqui embaixo.

Quer dizer que esta parte debaixo sempre foi escritório?

Sim, sempre.

Nunca mudou; e não era onde estava o cofre?

Principalmente estas salas, porque tem aquela outra lá que a gente usava para passagem. Passagem, mas tinha de um lado direito, onde o guarda livro e contador trabalhavam com outros auxiliares. De lá que tinha porta que fazia passagem para um depósito. Tinham duas portas que abriam e também iam lá para baixo. E um terreno aberto aqui com os fundos, onde eras as ferragens; tinha tubo, cano galvanizado, ferro em barra, em aço, tudo isso, nós éramos grandes importadores na época.

Antes da Guerra?

Tudo antes da Guerra.

E depois da Guerra?

Até o ano de "14" era quase tudo importado, e depois no final da Guerra que terminou em "19" já tinha mais produção nacional e começamos a comprar.

E durante a guerra não teve muito problema com a loja, por serem alemães?

Nós não tivemos dificuldades, que as outras pessoas tiveram aqui com a Guerra. Houve uma...se não me engano na segunda Guerra, tinha uma Casa Mocelini, vendia principalmente meias e artigos para senhoras e na rua XV, numa dessas passeatas de patriotismo, alguém disse: -"Ah! Vou acabar com a loja do Mocelini ..." e arrebentaram o vitrô, e tudo, e de repente o camarada disse: -"É uma firma francesa..."

O senhor falou que no começo, basicamente duas famílias moraram no prédio.

Sim, no primeiro e no segundo pavimento.

Com o passar do tempo mudou, mas continua sendo residencial ou essa parte tem outra ocupação?

Não, só para depósito; o Augusto Hauer alugou uma temporada aqui para uma pensão.

Por que tem aquelas pinturas no segundo pavimento?

Isso é o nosso lado. Uma pintura bonita, parece que ainda existe! depois usavam lá para o cafezinho. Lá pelas três horas, no tempo da mãe, sempre tinha o café das três horas, com bolos, tortas e coisas assim e mais tarde sempre tinha uma empregada que trazia o café para nós.

Naquela sala? (sala de jantar do primeiro pavimento, com o teto pintado de afrescos).

Sim. Ela era bem mobiliada, uns móveis antigos bonitos, uma mesa muito bonita. Isso era sagrado, era sagrado tomar um cafezinho, mesmo com visitas de representantes ou pessoas que vinham fazer compras e se eram pessoas mais ligadas ou do nosso conhecimento, se convidava para tomar café.

O senhor não sabem quem? Se é algum pintor daqui do Paraná, ou se é alguém de fora que veio executar isso?

Não, na construção de 1888, quando foi construída a casa, mas a firma já existia em 84, era uma casa pequena.

Isso não se tem em fotografia, dessa firma?

Não, perderam-se as fotos.

E houve um projeto da edificação? De que cabeça saiu? De algum engenheiro? Deles mesmos ou trouxeram o projeto de fora?

Com arquitetos ou engenheiros, em geral já eram de descendência da Alemanha; já eram alemães que estavam aqui também, que deram a idéia da construção destes prédios antigos aqui.

Não existe nenhum desenho dessa ... original, nada?

Tudo foi perdido, são 106 anos atrás.

De repente alguém guardou...

Eu casei em ... Em 88, esse prédio era do tempo da República, ou do tempo do Império?

Mas é 1898 ou 1888?

Em 88 nós tivemos o Diário Oficial registrado no Rio de Janeiro, na Corte.

Porque falam que essa edificação é de 189... e pouco.

96. Isso está marcado.

Mas a razão da Empresa é anterior, então...

É. A casa grande foi construída só em 95 - 1895. E deve ter sido terminada em 97, porque nós temos marcado na porta 1897.

Estão comentando que dessa parte antiga, em que eles moravam, que tem a entrada em que está a loja e tem uma vitrine. Seria essa vitrine também uma outra porta de entrada que depois se transformou em vitrine, ou não? Sempre foi vitrine?

Sempre foi porta de entrada particular da família Francisco Hauer, que moravam no 1 e no 2 pavimento e o pessoal entrava por aqui.

Mas essa da loja que a gente passa, tem uma porta de entrada, existe uma vitrine, sempre foi assim?

Não, era porta antes.

Então as duas eram portas!

Eram portas dos tecidos.

Mas que foi fechada há muito tempo e se transformou em vitrine, depois que mudos aqui para os tecidos.

Ela deve ter ficado muito tempo, ela foi vitrine e porta, no tempo, depois da ferragens que vendia porcelana... A ferragens, a parte térrea de ferro ficou muito tempo aqui, e nós conseguimos comprar a parte de lá, onde ficou, depois, definitivamente a seção de tecidos e a ferragens ficou onde estava.

Mas nesse ponto, em que é usada aqui no térreo, havia duas portas?

Havia duas portas, em geral estavam fechadas, e o público entrava pelas portas principais.

E essa parte do banheiro, esses acréscimos, os sanitários. Por que vocês acharam necessário colocar mais, se já existiam para atender?

Mas, era pouco. Nós tínhamos, na época, cinquenta e dois empregados, na seção de ferragens e tecidos juntos.

Mas eram mais na ferragens?

Entre o pessoal de depósito e ferragens juntos.

Esse pessoal do depósito era muito mais do que tem agora?

Ah! Sim, e muito movimento também. Os banheiros era pequeninhos para o pessoal não demorar. É para não perder tempo - "Time is Money".

Existia um terraço, no segundo andar.

Um terraço muito grande, quase tomando do chão todo.

E o senhor sabe porque inventaram a idéia do terraço?

Na época, a construção obedecia isso pela Prefeitura, talvez sem fazer telhado, um terraço aberto.

E esse terraço, vocês usavam sempre ou iam lá de vez em quando?

Muito raro. Sabe como era difícil e trabalhoso, antigamente. Mas era uma vida mis sossegada, mais familiar também, de noite ia-se no Clube Concórdia jogar boliche, no Country. Eu sou o sócio, atualmente n 1, mas na ata de fundação em 1927 eu era o sócio n 9 e num boletim interno que saiu em 1975 que o senhor Edmundo Hauer, sócio ativo, golfista e tenista já é o número 1 porque os outros todos foram para o céu. Será que foram? No Concórdia também, papai, eles foram fundadores, os Hauer tinham uma vida social muito ativa e comercial também.

O Rio Branco era o "Huntdecker", o Clube dos Operários que depois ficou como Clube Rio Branco. Na Thalia, nós éramos sócios ativos, nós éramos sócios de pelo menos cinco sociedades. Fora aquelas de futebol. Do Coritiba Futebol Clube eu tenho dois irmãos e dois primos que faziam parte da fundação e jogavam futebol, na época, amadores.

E a agitação aqui, o movimento, porque antes a rua era aberta?

Era uma rua de muito movimento comercial. A Catedral influía muito porque quem vinha até a Catedral, vinha fazer compras aqui na José Bonifácio, que antigamente era rua fechada, a

denominação era rua Fechada. Porque ela acabava na Igreja da Ordem. Era uma das ruas bem curtas de Curitiba. Tinha ainda o bonde de burros que passava por aqui e ia até o teatro Hauer, onde é o cine Bristol, foi Marabá e depois Bristol.

E tinha alguma coisa a ver com a família?

O teatro Hauer era de propriedade de José Hauer, para vender mais tarde para o Ludovico, que continuava aos domingos fazendo seções de cinema e sentava-se em mesas e se saboreava vinas e salada de batata com café com leite. Durante a projeção era coisa gostosa. O principal era bater papo ali e tinham os sonhos muito gostosos com goiabada. A família Ludovico que comprou o prédio, mas continuou com o teatro Hauer, pelos fundadores e mais tarde ficou cine Marabá.

Também José Hauer não teve qualquer participação em qualquer coisa hospitalar, de oxigênio?

Eu sei que a Santa Casa tem um pavilhão José Hauer, que ele fez doação de uma construção ou homenagem para ele; mas podia ter sido donativos.

Ele foi embora, diz que ficou descontente com os filhos...

Em parte sim, ele aposentou-se e voltou novamente para a Alemanha, para a cidade de "Miswalen", era uma cidade de águas termais que eu ainda fui visitar em 1929, e existiu o prédio, vamos dizer a casa, a Vila Curitiba.

E lá tem família Hauer?

Ele já é falecido, tem um irmão mais velho.

E o senhor lembra de que cidade ele veio?

Perto de "Besslau". A família Hauer nossa é perto da Silésia, uns 12 km de "Besslau", uma cidade "Altmannsdörf", é um vilarejo.

Alemanha Ocidental?

Faz parte da Polônia (hoje). Papai era o caçula de dois casamentos, o primeiro tinha, parece que 7 filhos e o segundo mais de 7 e deste papai era o último. Então eles achavam que o José Hauer, irmão dele que veio para o Brasil com o primeiro Hauer da leva. Eles acharam que poderia ser o pai que tinha uns vinte e tantos anos de diferença entre o quatorze filhos. Fiz doação da casa, construí em 1938/39, na avenida João Gualberto, depois do fim dos Fontana, a casa da esquina, eu fiz doação para o Renê, meu filho e da Silvia, filha, pegada, foi construída a cinquenta anos atrás, ainda bem conservada e muito perto da cidade, na esquina da Glória. A casa em que o Renê ficou foi construída pela minha sogra, Helena Müller e fizemos uma torrezinha com uma bandeira Suíça, porque minha esposa nasceu em Curitiba, mas a sogra nasceu em "Lausanne".

Que cargo o senhor ocupou na Empresa?

De administração financeira, mexia com bancos...

Como era o relacionamento com bancos?

O pai dele sempre dizia, se nós não pudermos trabalhar com quinhentos contos, vamos trabalhar com trezentos e cinquenta, mas procure o menos possível os bancos, porque o banco corre, durante 24 horas, tem-se o juro correndo, no dia seguinte tem mais juro, e você trabalha para os outros, a não ser que seja um grande acionista do banco. O juro era de 12% ao ano, é 1% ao mês, não havia inflação, o marco alemão e a libra, a gente importava muito da Alemanha e Inglaterra, mas era pagável. Nós fomos representantes da "Mobil Oil", durante uns 12 anos, talvez de 1933 até 43, mas não nos incomodava porque o câmbio era igual.

E os preços das mercadorias permanecia?

Permanecia anos a fio, com pequena mudança, como é hoje na Europa. Eram épocas mais definidas, mais fortes. Antigamente até a primeira guerra era tudo quase importado, tecidos para camisa, tricolines e coisa assim, isso tudo a gente comprava em Manchester, Inglaterra, com a maior facilidade. Era normal, e a gente viajava também “rápido” para lá. Tudo era de vapor, não tinha avião.

E a mudança de carroça para carro, afetou alguma coisa aqui, de vocês venderem algum produto para carro, algum acessório?

Foi-se modificando normalmente, vai entrosando, vai modernizando, porque o progresso vem por si, tem que se modificar também...

E o movimento aqui na loja, também com carro passando por aqui.

Modificou tudo também por aqui. Porque antigamente todo mundo vinha a pé, moravam perto também, vai se modificando normalmente. Aqui teve um bonde de burro que passava, liquidaram esses bondes e só tinha os bondes elétricos em 1912 ou 14, esses também desapareceram, depois de uns quinze anos de existência, pelos ônibus.

Uma dúvida, sobre o comentário anterior, não foi alugado lá em cima para freiras?

A nossa parte nunca; eu sei que da família do Augusto Hauer, depois falecido, eles alugaram uma vez para uma pensão.

Mas, a família nunca teve ligação com padres, porque ela não era da religião católica, eram luteranos, evangélicos?

Não, quase todos os Hauer são católicos.

E a ocupação dos segundo pavimento?

Os filhos de Francisco Hauer, nós éramos seis irmãos, todos tinham seus quartos em cima, no segundo pavimento, e papai e mamãe moravam no primeiro pavimento.

Entrevista com Alfredo Gross - em 11.07.90

Qual a sua ligação com os Irmãos Hauer?

Fui funcionário aqui desde 1931; empregado de balcão, depois fomos mudando para lá, para cá, depois fiquei como primeiro funcionário.

O senhor começou a trabalhar aqui na parte de ferragens?

É na parte de ferragens.

Onde é que era a ferragens? Era na local onde é atualmente?

Antigamente era aqui apegado; neste lugar aqui onde está a outra lojinha.

Vendo em planta é esta parte aqui? Nesta parte então é onde começou a ferragens?

Não, a ferragens mesmo quando começou, eu não estava aqui ainda. Era aqui neste saguão grande; era metade aqui, na esquina era ferragens e aqui metade era fazenda.

Vendiam fazendas na época? Era tudo junto ou separado das ferragens?

Tudo junto.

Não tinha conflito?

Não, é que daqui para cá só tinha fazenda e prá lá só ferragens. Ferragens era um pedacinho curto, o grosso mesmo era fazenda.

Então quer dizer, depois passou para cá?

Depois passou para cá, daí a fazenda aumentou, pegou tudo.

Neste espaço que o senhor vê agora; no tempo que o senhor começou alguma coisa mudou?

Ficou no mesmo; só que no tempo que... depois de 40, mudamos pro prédio apegado as ferragens. Eles compraram esse prédio aí, inclusive ficou de depósito aqui da fazenda. Daí quando esse genro do Arnaldo Hauer entrou como sócio, ele modificou um pouco aqui em cima a galeria e fez uma escada no meio, porque atrás tinha uma escada em caracol e fez essa escada que está aqui, ele pôs no meio; depois quando nós voltamos para cá, outra vez, quando abriu a firma, que ficou a fazenda, que foi para o outro prédio; nós ficamos aqui, daí nós tiramos esta escada aqui e pusemos para subir ali.

Quando o senhor entrou, já existia aquela escada em caracol aqui ou não?

Quando eu entrei já existia.

O senhor lembra o que se vendia nas ferragens?

Antigamente quando foi fundada a casa aqui, então era uma cidadezinha aqui, como no interior, hoje, a casa tem de tudo. Aqui tinha baralhos para vender, artigos de bilhar, bolas e tacos, giz até, né. Tinha remédios para animais, principalmente para cavalos, porque tinha muitos colonos que eram fregueses aqui, e os ferreiros compravam muito. Tinha até remédio para reumatismo, que vinha da Alemanha, chamava "Bomchait Hüel", tinha um aparelho que nem uma mola assim, e tudo cheio de agulhinha, naquele lugar que estava afetado, furava, né, depois, passava esse óleo encima. Vendia-se muitas coroas de ferro, antigamente usava-se. Era coroa de todos os tamanhos. Outubro já vinha da fábrica de São Paulo, essas coroas, em grande remessa porque se vendia muito nos Finados.

Naquela época, o senhor lembra que tipo de ocupação tinha neste pavimento superior e no outro?

Aqui encima morava os dois velhos, aqui morava o Francisco Hauer que é o avô do Ralph e bisavô da Regina; na esquina morava o Augusto Hauer. E este depois, quando se separaram, mais ou menos nos anos de vinte, porque o primeiro eram os dois velhos, Francisco Hauer e Irmãos, a firma.

Os dois se separaram?

Depois se separaram, os filhos foram crescendo, daí saía aquela encrenquinha; acharam melhor se separar. Então como eles tinham essa casa defronte, onde hoje é a casa de tecidos, eles ficaram com aquilo ali; eles aqui, ficaram como o que está.

E o outro pavimento ... são praticamente esse, o primeiro e o segundo.

O segundo, como a família era grande ... os Hauer aqui tinha o Albino, o Ernesto, o Francisco, o Felix, o Edmundo, Arnaldo e o Guido. Sete filhos moravam encima, isto aqui é também uma construção antiga ... já subiu lá, não!? Então já viu os quartos lá, né ... eu até morei um tempo aqui, também. Então eles ocupavam os quartos encima.

Como o senhor conseguiu morar aqui? O senhor combinou com eles? Eles cederam depois?

Em 1930 o Arnaldo casou... A filha do Arnaldo nasceu aqui. Daí o Arnaldo morava aqui, muitos anos depois; ele construiu na rua... Desembargador Motta, onde hoje é o Scavollo. Aí ficou vazio o prédio e eles não queriam que ficasse desocupado, né. Aí o Arnaldo trouxe uma senhora que sempre vinha fazer a limpeza na casa; aí depois ela aqui e ela ficou muitos anos. Quando o sogro abriu a firma outra vez, que ficamos nós aqui, o Ely e o Arnaldo saíram para cá, daí o Acyr não queria mais que essa mulher ficasse aqui, mandou que ela se mudasse; ela queria uma indenização grande, né. Daí ele convidou o Luís para morar aqui, mas antes também dessa mulher entrar, o Riques, também era funcionário antigo aqui. Quando eu entrei aqui ele já trabalhava. Aí ofereceram para ele e morou aqui muito tempo; mas um dia não sei o que houve lá, o Ernesto mandou fazer um portão lá trás, uma proteção para o prédio: aí ele se queimou e foi embora, né, não quis saber.

Daí veio aquela senhora.

Daí veio o Luís e hoje em dia mora o Isaías. Depois que o Luís saiu, eu morei de 1966 a 1973, quando me aposentei.

Quando o senhor estava trabalhando aqui, no pavimento superior, as ocupações foram só residenciais?

Residenciais - esta parte aqui ficou ... eles ainda não dividiram, então ficou em processo até não sei quantos anos; até eles foram falar com o Manoel Ribas; ele era Interventor e depois Governador. Aí o Manoel Ribas falou: "Não se incomode que eu vou dar um jeito; vou desapropriar o prédio e depois vou dizer que é para alargar a rua ali, depois de um tempo nós fazemos um acerto." Mas, depois veio a Revolução, ele tinha que sair e não deu em nada. Parece que foi resolvido a pouco tempo, só. Compraram uma parte.

E uma coisa que eu queria perguntar. A gente nota que existe essa parte de banheiros travando essa entrada. Na época que o senhor entrou, já existiam esses banheiros?

Não, esses aqui não. Foi feito justamente quando foi feita a divisão ali, né; quando nós fomos para lá, e eles ficaram aqui. Foi feita a divisão da Casa Hauer Tecidos e Ferragens.

Essa parte sempre foi vitrine, nunca foi porta?

Sempre. Aí, primeiro era a relojoaria do Rolf, isto foi em torno de 1930; 1937 e 38 era a relojoaria do "Bubisch". Diamantina, se chamava, (se não me engano, os vidros da vitrine estão lá encima. Ainda diz, bem grande - "DIAMANTINA". Está lá no quatinho, ali, bem no canto).

Nesta parte aqui das ferragens, nada foi mudado?

Aqui não, aqui neste canto era estreito, porque a escada vinha direto da porta, subia a escada, e depois que mudaram a ferragens para lá, então eles alargaram um pouco aqui também.

Por isso que faz aquela entrada, depois do corredor, para dar mais espaço, e foi na época de 30 ou 40?

Não, isto foi antes. Isso foi quando mudou do salão grande para cá.

Antes do senhor entrar?

É. Isso, antes de eu entrar. Foi nos anos vinte, quando eles dividiram a firma, eu acho.

Então, essa escada aqui, eles cortaram, ela não foi modificada?

Não modificaram.

Eles só cortaram?

Abriam mais a parede, e deixaram justamente a subida da escada. Para subir para a direita eles fizeram um desviozinho.

E essa parte do depósito sempre ...

Sempre foi assim.

Na época que o senhor entrou, já tinham modificado essas estruturas metálicas? Existem uns pilares de ferro?

Ferro em "u", desde o começo.

Não tinha madeira? Porque algumas partes a gente observa ...

Ah! Tem algumas que são de madeira.

Então aqui era o armazenamento do material. Sempre foi aí?

Sim, porque aqui vendiam ferro em barras, não sei se você já viu lá embaixo? Tem até aquelas prateleiras ainda ali. Agora é pouca coisa; naquela época que eu entrei, ainda não tinha ferro nacional, vinha tudo da Alemanha. Ferro, arame e até, coisas como, dobradiças, vinham de lá. Quando vinha, vinha um navio inteiro quase.

Aqui centralizava a venda. O senhor já comentou, diz que existia antes uma escada e que ela era metálica, não era de madeira?

Isso foi depois que nós dividimos aí, né, que nós fomos prá lá, daí o Edevir queria mostrar atividade, não sei o quê, mandou tirar esse troço e pôs essa escada que sobe ali no meio.

Então atrapalhava a loja?

É, é. Porque naquela época já tinha os tapetes lá encima. Isso eu lembro bem...

Porque o senhor disse que num primeiro momento era dividido. As ferragens era aqui na frente e prá lá, ficou os tecidos. Quando eles voltaram o tecido foi para aquele canto

e neste momento é que tiraram a escada? E o escritório sempre foi nesse canto em que está agora?

O escritório que está no mezzanino, antes era naquele quartinho ali embaixo.

Ali onde hoje é o depósito da HL Ferragens?

Sim, ali, o Edmundo ficava naquela janela.

Aqui era um escritório, né seu Gross?

Esse aqui, primeiro não tinha nada, depois, tinha óleo, e essas coisas de ferragens, né. Mas, depois de muitos, nem me lembro quantos anos, é que fizeram esse escritorzinho ali.

E aqui o que era?

Em cima? Aqui era o depósito de fazenda também.

E quando ficou as ferragens, eles ocuparam esse depósito?

Ocuparam como depósito. Esse escritório ali embaixo, também era depósito.

Onde fica o Lourival?

É, só que quando era Natal, eles vendiam brinquedos, faziam seção de brinquedos e tinha uma porta, sai uma porta atravessa o corredor e vai para o depósito por outra porta...

Eu não conheço, quer dizer não tem ... mas foi fechado?

Quando vinham os fregueses aqui, muito dessas oficinas compravam ainda parafusos e outras coisas aqui na frente já vinham de lá direto. Não precisava dar a volta pelo pátio.

E tem essa porta ainda, mas deve estar fechada.

Está fechada.

Será que fica atrás daquele armário?

As duas portas tem ainda aí. E o velho Francisco, seu bisavô, toda a tarde, às três horas ia tomar café lá encima. Ele ia por ali, por essa porta tomar café. Depois, ele descia por lá para dar uma volta no depósito. E ele não ficava mais que dez minutos. Depois, não sei se o Edmundo ou o Arnaldo, um sempre ia junto com ele; depois então vinham os outros. O Ernesto, o Chiquinho, estes ficavam lá encima palestrando. Ele olhava o relógio - "Bah!" - batia na porta e chamava os dois: "Ernesto, passamos da hora hoje!". O regime era forte naquele tempo.

E esses banheiros super pequeninhos, naquela época já tinha

É, para não ficar muito tempo.

Os brinquedos que eles vendiam, também eram importados?

Esses não, no tempo da importação não tinham brinquedos. Eles começaram depois, quando começaram esses plásticos, principalmente.

Estrela.

Outros também faziam aqui, esses regadores pequenos, faziam esses remos.

Fábrica daqui de Curitiba?

É.

O senhor não lembra qual era ?

Na Água Verde, Enrico C. Hart.

E essa parte do terraço, o senhor chegou a circular por ali?

Ah! Sim, até quando eu morava aqui, começaram a passar os carros pesados ali, isto aqui foi construído antigamente com alicerces, e não faziam muito fundo porque não precisava; aí quando começaram os caminhões e ônibus passar aqui. Às vezes quando chovia afrouxava lá, eu me via mal. Tinha que por caneca e bacia por toda a parte porque era de tijolo. Fizeram de tijolo encima da madeira e aquilo foi trabalhando.

Eu lembro, depois da loja tinha a farmácia Minerva, a panificadora Royal ...

A relojoaria Suissa. Só ficou o Garmatter, que já era daquele tempo. Abriram a rua em 73, foi o ano que eu saí.

E nesse terraço se fazia alguma coisa? Servia como mirante?

Não, não... só foi feito... antigamente até estendiam roupa lá encima.

Não era usado como forma social?

Não. Eu me lembro o dia que veio o Zepellin para cá. Todo mundo correu lá encima; deixaram até a loja aberta. Eu fiquei sozinho aqui embaixo. Até os fregueses foram lá encima.

Inclusive tem uma foto histórica dele passando atrás da Catedral.

Eu vi aqui debaixo, eu não podia deixar tudo aqui sozinho. Eu vi ele passar...

Há alguma coisa que o senhor queira comentar? Na sala do Lourival, a janela e a porta eram abertas?

Sim, todos os dias, até a porta do depósito ficava aberta. O portão grande ficava aberto o dia inteiro; a freguesia que vinha comprar ferro vinha direto dali. Vinha aqueles carroções do interior, Palmeira, São João, paravam aqui. Do tempo do seu Chico, se não deixavam aqui, deixavam noutro lugar para não trancar a rua. Vinha aqui, sentava aí, na frente do balcão, escolhiam tudo. As mulheres já aproveitavam para comprar fazenda e quando chegava a hora do almoço, seu Chico levava eles para almoçar lá encima.

E quem fazia o almoço lá encima?

Eles moravam aí, tinha empregadas que faziam tudo.

E o senhor lembra se naquela época veio alguma personalidade, aconteceu algum caso...

Eles tinham... porque naquele tempo, por exemplo, as professoras do estado de algumas cidades, eles tinham que vir receber aqui na Secretaria da Fazenda, o ordenado deles. Então eles para não perder tempo de vir aqui, então eles falaram com o seu Chico, nomearam ele Procurador. Daí ele mandava o dinheiro pelo correio para eles, então sempre tinha gente aqui. O secretário da fazenda vinha muitas vezes aqui, com uma coisa e outra.

Então quer dizer que era um centro de comércio?

Uma vez, quando o Manoel Ribas era Interventor, ele era um cara muito simples, ele também veio um para de vezes fazer compras aqui, pessoalmente. Eu servi ele uma vez, vendi uma bigorna para ele e era, parece que 101 ou 102 mil e cem, naquele tempo ainda tinha tostão

que valia. Eu disse: - "Vamos fazer 101 redondo". E ele pegou o tostão e colocou no balcão. Tem certas coisas que a gente não esquece. Naquele tempo a gente tinha esses cálices para a igreja e para aqueles de incenso e para benzer. Vendia bastante porque era a única casa que tinha.

E uma coisa curiosa que chegou ao nosso conhecimento, é que vendiam também mortalhas...

Tinha, na seção de fazenda. Só sei das coroas... elas vinham de São Paulo... O carroceiro, o velho Rozenal, ele fazia os carretos e quando vinha carga na estação, ele ganhava por arroba(15 quilos). Você ganhava um cruzeiro atual por arroba. Quando era ferro, ele gostava, porque aquilo pesava, mas quando era coroa, ele dizia nome o dia inteiro. Ele trazia aquele montão até em cima e não pesava nada. Vendia muito aqui.

Vendiam moldes para a fabricação de sapatos. A pessoa comprava o seu número e o sapateiro fazia o sapato.

Aquilo que era um amplo negócio aqui também, era aqueles lenço grande que as polaca usavam. Aquilo vinha da Tchecoslováquia, mas como vendiam aquilo!.

Prá ver como tinha polaco, italiano, também usava.

Mas o bisavô da Regina, Francisco aprendeu a falar polaco, só porque estava cheio de clientes poloneses, e eles gostavam.

O que se vendia mais, óleo, gasolina...?

Gasolina não, só óleo. Gasolina naquele tempo era gasolina em lata. Quando começou, né; no tempo que eu estava aqui. Depois veio... tínhamos um tambor de gasolina e era só para o pessoal da casa; com uma bomba.

E utensílio doméstico?

Tinha de tudo, panela. Panelas, no começo, quando eu estava aqui, ainda era importada. Aí quando eu entrei aqui, um ano depois é que começou a fabricar panelas de alumínio. Antigamente eram só louças esmaltadas. Frigideiras sim, isso tudo era de ferro puro, né. Mas o resto, facas, tesouras, tudo vinha da Alemanha.

Por que da Alemanha?

Porque ele era alemão e também os americanos vendiam pouco naquele tempo. Depois era muito famoso pelo povo, o povo se acostumou, vinha aqueles caboclos lá dos cafundé dos judas, vinham comprar um machado marca corneta, que era alemão, dos irmãos "Wierbeck". E tudo tinha fama, né. Os americanos vendiam prô Rio e São Paulo. Eles tinham marcas boas de machados. E "Collins" era uma marca boa, mas aqui, ninguém conhecia, nem queria. Eles queriam Corneta porque todo mundo conhecia.

Que era passada de um para outro, era oral.

Que nem aqui na rua Mateus Leme, tinha uma fábrica de foices, "São Luís". Todas as casas de ferragens tinham foices "São Luís", porque era coisa boa e famosa, todo mundo conhecia e exigia mesmo, né. Enxada, pá, picareta... quem vendia ferro era as Ferragens Hauer, casa da Porcelana que tinha ferro, só, os outros era só miudeza. Os primeiros aqui em Curitiba que tinha o ferro nacional era aqui a loja, porque ninguém queria comprar, só tinha importado. E o Chiquinho comprou dos representantes da Belgo-Mineira. "...vamos experimentar, vamos por ferro nacional". Então ele mandou fazer uma lista do que mais saiu, foi uma sorte; depois quando começou a guerra, todo mundo sem ferro, e nós tinha cota todos os anos da Belgo-Mineira. Cota garantida, fora arame farpado, também era só eles que faziam.

E como foi na época da guerra?

Eles mandavam de Minas até o Rio e do Rio vinha de navio até Paranaguá. Até uma vez foi gozado; o Rittes que fazia o pedido de ferro, e tinha um ferro de seção retangular de 1 1/4" que usavam muito para eixo de carroça. Comprava-se um pedaço de três metros que dava cada eixo de 1,50m, e aquilo é pesado, ferro de 1 1/4" pesa mais de 30 kg cada barra. Então era para pedir 100 barras e ele se enganou e pediu 1000, e mandou lá prá fábrica e eles ligaram as máquinas, decerto pensando, decerto pedido grande. Decerto vão fazer uma penitenciária, ou alguma coisa. E mandaram e quando foi um domingo, sempre vinha de manhã a fatura da Belgo-Mineira. Aí ele estranhou: "-Barbaridade!, seu....! Quanto!?" Aí ele olhou tudo e viu tantos quilos de ferro e veio correndo aqui na loja para ver a cópia do pedido. Aí ele viu mil barras. "-Barbaridade!" Até mandou parar em Paranaguá. Mandou só cinquenta barras para cima, o restou deixou no depósito no depósito. Correram o Paraná inteiro com os viajantes para vender, mas não venderam muito. Isso foi mais ou menos em 36/37, ficou lá estocado. De repente começou a guerra, e começou a faltar ferro, aí foi um alto negócio, ainda.

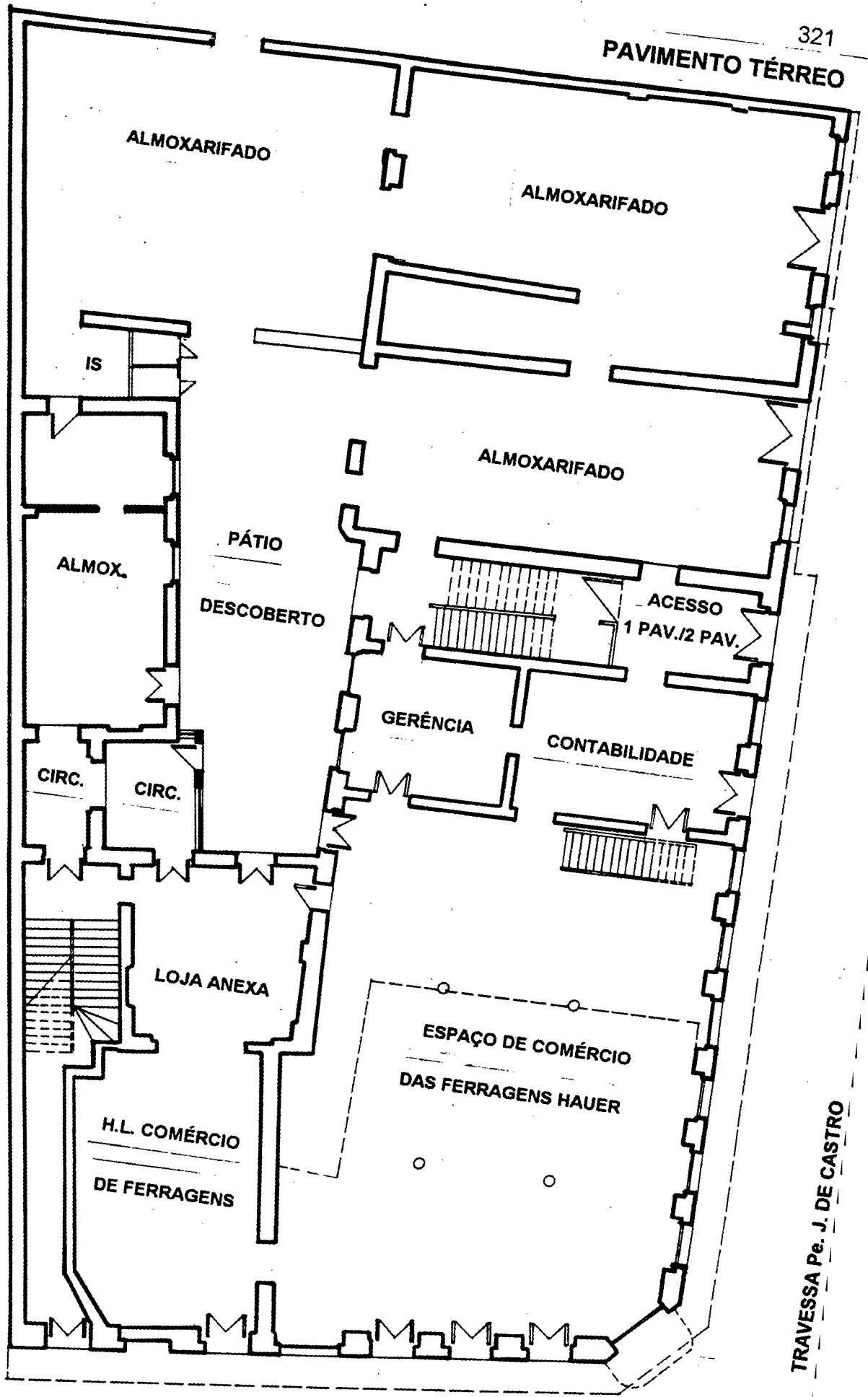
ANEXO VII
CONCORRÊNCIA ATUAL DA FERRAGENS HAUER E IRMÃOS HAUER & CIA. LTDA.

A Chave Fechaduras e Ferragens Ltda.
A Fonte das Ferragens
A Osten e Cia Ltda.
Amazonas de Almeida & Cia Ltda.
Antenor Demeterco Cia Ltda.
Antoniacom, Rogério
Bacco, Roberto
Biba Ferragens
Bichels Norberto
Bonato Mario
Brenny Ladislau
Carbenal Equipamentos Industriais Ltda.
Casa União
Charutaria Liberty
Cityfer Acessórios e Ferragens
Comércio de Ferragens Paraná Ltda.
Comércio de Ferragens Romana Ltda.
Compafer-Comércio de Parafusos e Ferragens Ltda.
Conspoli Comércio de Ferragens e Componentes de Móveis Ltda.
Contin, Douglas
Corrêa, João
Difepar Distribuidora de Ferramentas e Parafusos Ltda.
Edwin Irineu Polak Dispar
F Bendhack & Cia Ltda.
Fastenfix Comercial de Ferragens Ltda.
Fechapar Ferragens
Ferragens Ahú Ltda.
Ferragens Bonato Ltda.
Ferragens Brasil Ltda.
Ferragens- Comércio de Ferragens Paraná Ltda.
Ferragens Negrão Com. Ltda.
Ferragens Rodolpho Senff S/A
Ferragens San Diego Ltda.
Ferragens Saturno Ltda.
Ferramentas Precisa Ltda.
Glaser Importadora Coml. S/A Casa Glaser
Grein e Grein Ltda.
Harber Comércio de Ferragens Ltda.
Hidráulico Materiais Elétricos Hidráulicos e Tintas Ltda.
ICO Comercial
Iunke e Cia Ltda.
L M Com de Ferragens e Acessórios Ltda.
Ledice Comércio e Rep. De Parafusos e Ferragens
Lenhart, Ronaldo
Lima, Nilson
Luma Comercial
Malucelli da Visconde Ferragens
Mativan Comércio de Ferramentas e Equipamentos Ltda.
Maxfer Ferragens e Acessórios Ltda.
Menuci, Luis F.
Metalf Fechadura e Acessórios para Banheiro Ltda.
Millani, Altair
Nader & Companhia Ltda.
O G Metais e Ferragens Ltda.
Osten Ferragens Ltda.
Pirâmide Indústria Com. Ferragens Ltda.
Polak, Edwin

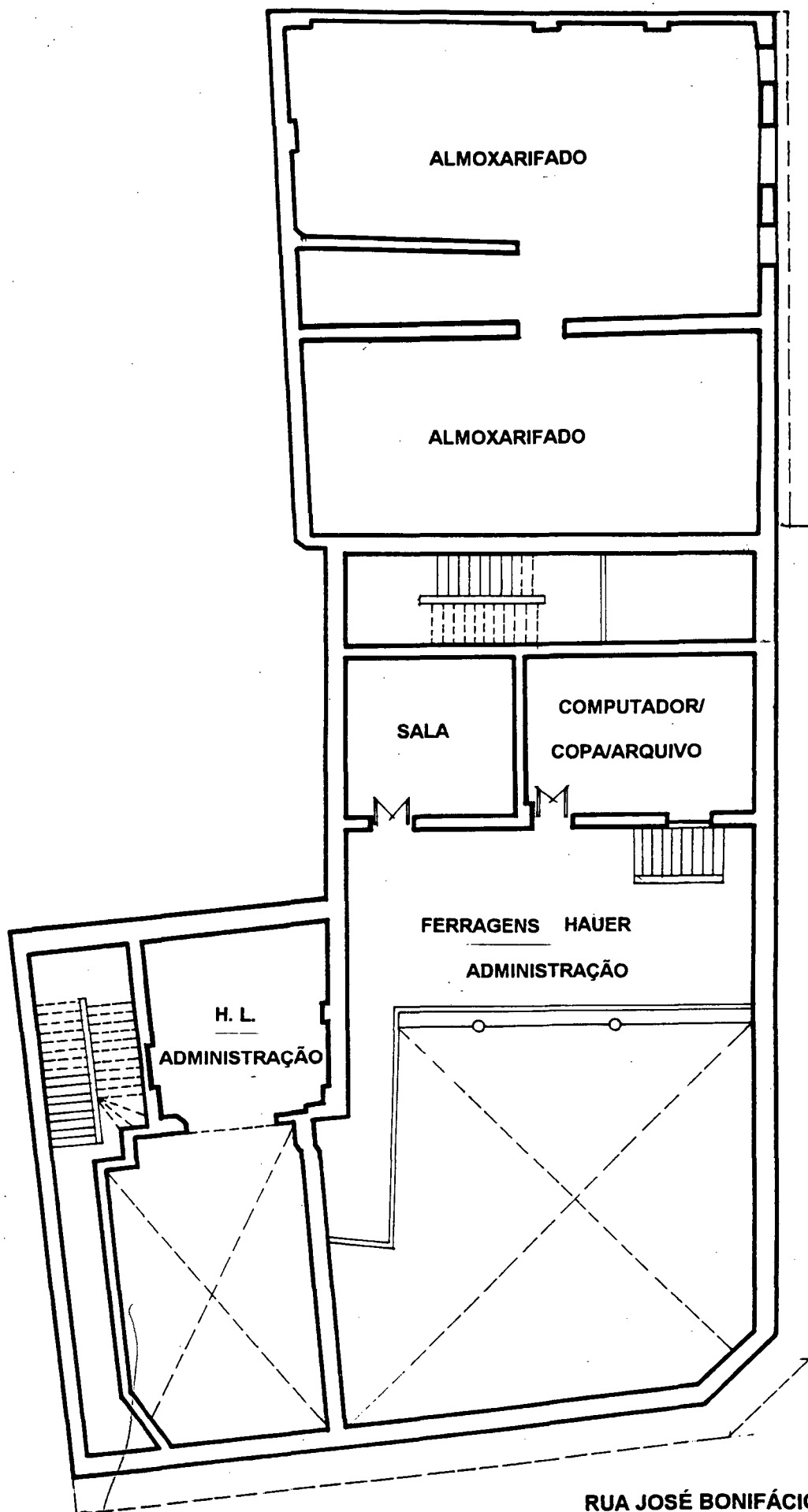
Quadros Souza, Joaquim
Rei das Fechaduras Ltda.
Repaço Comércio de Ferragens Ltda.
Rodolfo Senff
Sbelma Ferragens Ltda.
Senditel Representações e Com. De Ferragens
Smanhotto, Sergio
Train, Moacir
Waison Simon e Cia Ltda.
Wilson Ferragens Ltda.
Xanda-Ferragens Ltda.
Zilli & Cia Ltda. Benjamin Escritório

**ANEXO VIII - PLANTAS DO PRÉDIO DA RUA JOSÉ BONIFÁCIO, SEDE DA
FERRAGENS HAUER, ATÉ 1981**

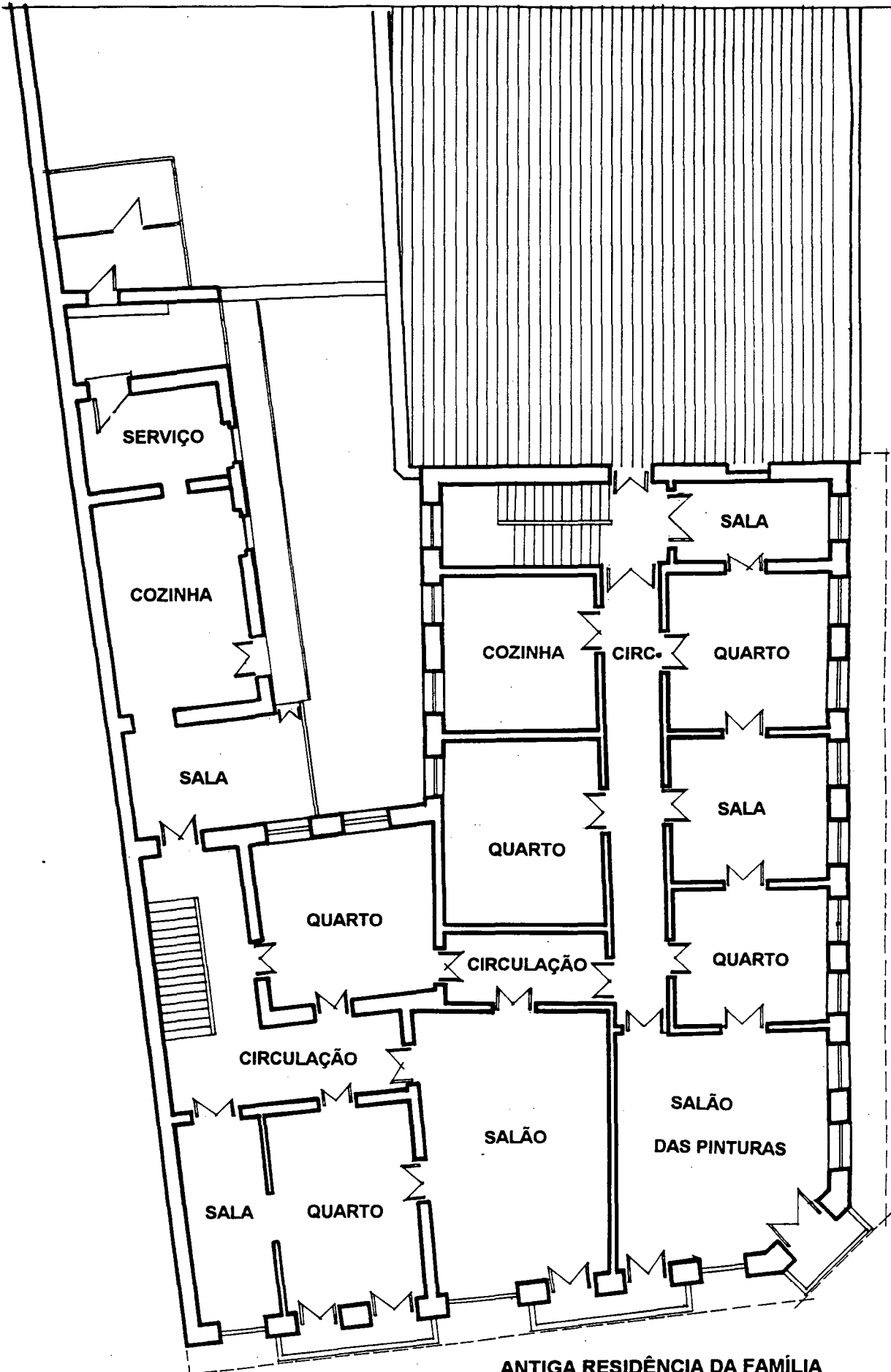




MEZZANINO



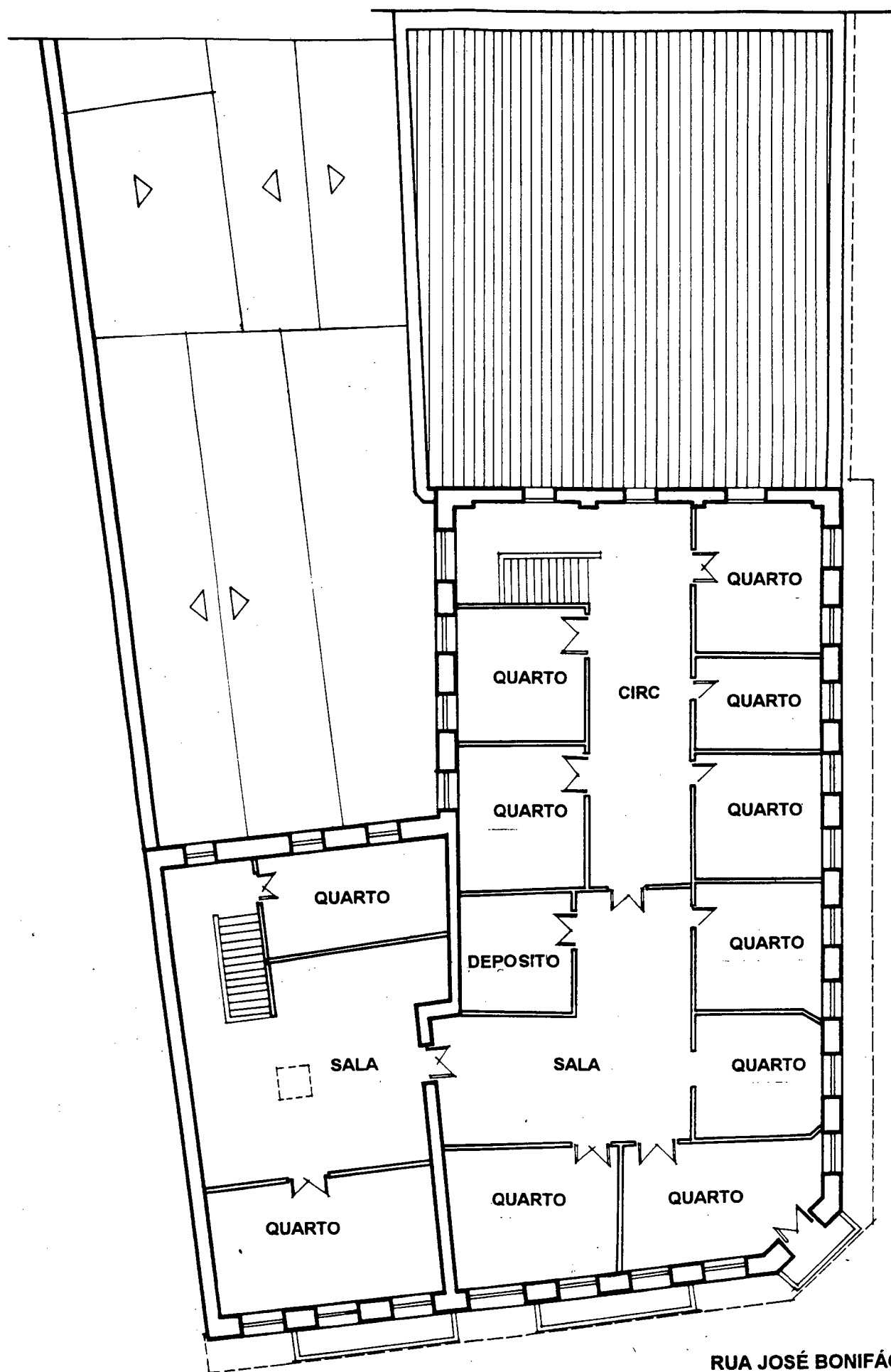
PRIMEIRO PAVIMENTO



ANTIGA RESIDÊNCIA DA FAMÍLIA
DE FRANCISCO HAUER

ANTIGA RESIDÊNCIA DA FAMÍLIA
DE AUGUSTO HAUER

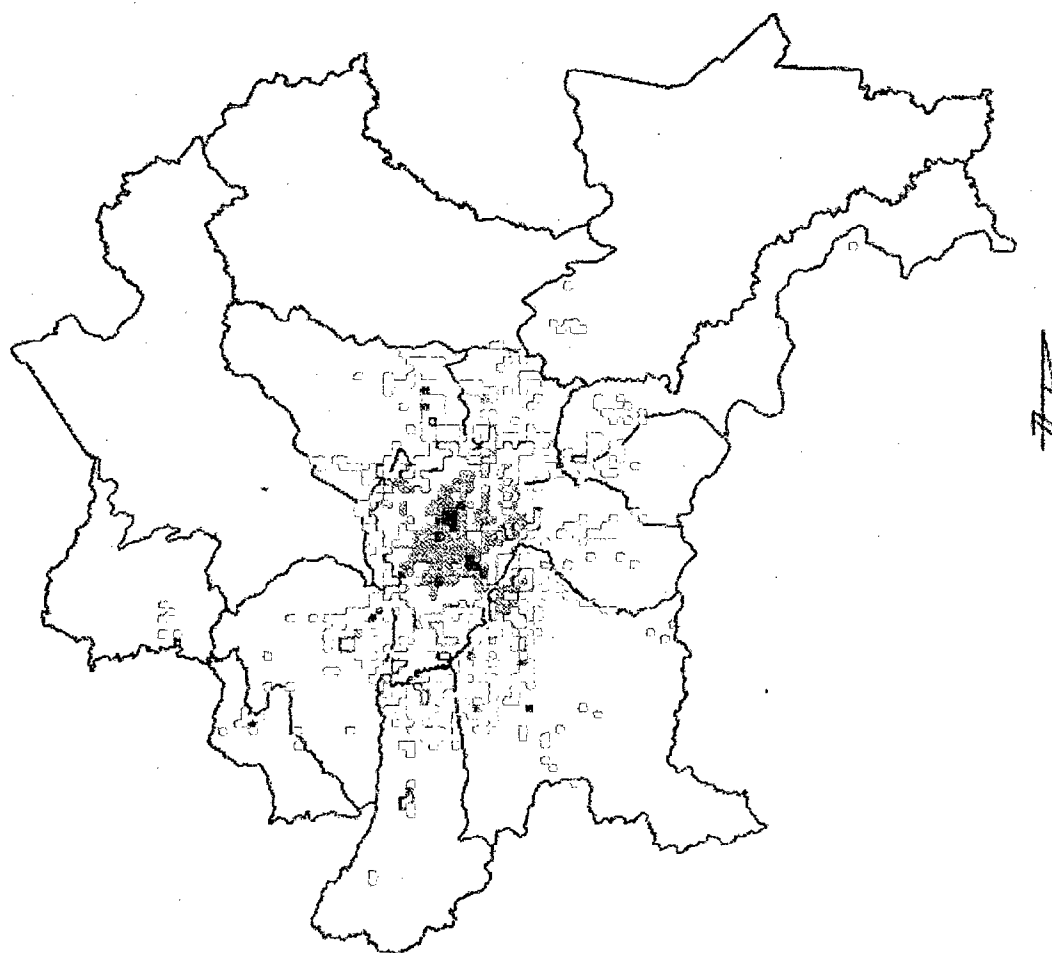
SEGUNDO PAVIMENTO



TRAVESSA Pe. J. DE CASTRO

RUA JOSÉ BONIFÁCIO

ANEXO IX
DENSIDADE INDUSTRIAL
NA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA



FONTE: COPEL - 1991

