

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – CSE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DA EMPRESA “HAVAN
TECIDOS DA MODA LTDA” – UM ESTUDO DE CASO FRENTE AS
CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de
carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia

Por: Heloisa Helena da Silveira

Orientador: Prof. Renato Francisco Lebarbenchon



Área de pesquisa: Economia de Empresas

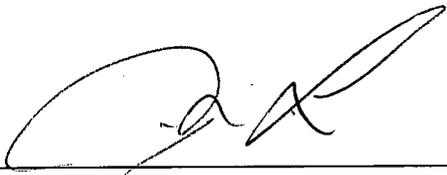
Palavras-chaves: 1. Empresa Havan
2. Forças Competitivas
3. Estratégia de Crescimento

Florianópolis, junho de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – CSE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 à aluna Heloisa Helena da silveira na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação do trabalho.

Banca Examinadora:



Prof. Renato Francisco Lebarbenchon
Presidente



Prof. Edvaldo Santana
Membro



Prof. Luiz Carlos de Carvalho Junior
Membro

No caminho da sabedoria, te ensinei e, por veredas de retidão te fiz andar.

Por elas andando, não se embaraçarão os teus passos; e se correres, não tropeçarás.

Apega-te à instrução e não a largues; guarda-a, porque ela é a tua vida. (Provérbios, 4. 11, 12, 13).

DEDICATÓRIA

Dedico a realização deste, aos meus pais pela força e incentivo em todos os anos, assim como o apoio nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

- A Deus por essa grande vitória em minha vida, pela força, persistência e determinação que levaram-me a concluir um sonho.
- Ao meu orientador Professor Renato Francisco Lebarbenchon pela dedicação e incentivo.
- Ao empresário Luciano Hang pela atenção e pelas informações valiosas que tornaram este trabalho possível.
- Ao meu tio Valesio Aleluia da Silva.
- Ao meu primo Sérgio Paulo da Silva.
- Aos meus familiares pelo apoio e incentivo.
- Ao meus amigos e a todos que colaborarão direta e indiretamente para a realização deste.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXO.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
RESUMO.....	xi
CAPÍTULO 1	
1 - O PROBLEMA.....	01
1.1 Introdução.....	01
1.2 Formulação da Situação do Problema.....	02
1.3 Objetivos.....	05
1.3.1 Geral.....	05
1.3.2 Específicos.....	05
1.4 Metodologia.....	05
CAPÍTULO II	
2 - ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA HAVAN – TECIDOS DA MODA	
Ltda.....	07
2.1 - Histórico da Empresa.....	07
2.2 - A inserção da empresa nos Setores Econômicos.....	09
2.3 - O Posicionamento na Estrutura de Mercado.....	10
CAPÍTULO III	
3 - AS FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER COMO DETERMINANTES	
DA EFICIÊNCIA DA EMPRESA HAVAN.....	17
3.1 – Ameaça de Entrada	20
3.2 – Rivalidade entre os concorrentes.....	30
3.3 – Pressão dos Produtos Substitutos.....	36

3.4 – Poder de negociação dos Compradores.....	38
3.5 – Poder de negociação dos Fornecedores.....	41
 CAPÍTULO IV	
4 – O PLANO ESTRATÉGICO.....	45
4.1 – Pontos fortes X Pontos fracos da Empresa Havan Tecidos – Da Moda Ltda.....	46
4.2 – Estratégia de Crescimento.....	50
4.2.1 – Estratégia de Diferenciação.....	50
4.2.2 – Estratégia de Diversificação.....	52
4.2.3 – Estratégia de Marketing.....	54
 CAPÍTULO V	
5 – CONCLUSÃO.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXOS.....	60

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Dados sobre o Balanço Patrimonial e Demonstrativos dos resultados da Empresa Havan – Tecidos da Moda Ltda, Referentes 1997.....	61
ANEXO 2 – Dados sobre o Balanço Patrimonial e Demonstrativos dos resultados da Empresa Havan – Tecidos da Moda Ltda, Referentes 1998.....	64
ANEXO 3 – Dados sobre o Balanço Patrimonial e Demonstrativos dos resultados da Empresa Havan – Tecidos da Moda Ltda Referentes 1999.....	67
ANEXO 4 – Questionário Estrutural sobre Análise estrutural da Empresa Havan Tecidos da Moda Ltda.....	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na Indústria.....	19
--	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Economias de Escala.....	21
TABELA 2 – Diferenciação.....	22
TABELA 3 – Necessidade de Capital.....	23
TABELA 4 – Custos de Mudança.....	24
TABELA 5 – Desvantagens de Custos Independentes de escala.....	26
TABELA 6 – Desvantagens de Custos Independentes de escala.....	27
TABELA 7 – Retaliação Prevista.....	29
TABELA 8 – Análise da Concorrência.....	30
TABELA 9 – Empresa Concorrentes no Mercado.....	31
TABELA 10 – Crescimento do Setor.....	31
TABELA 11 – Custos Fixos.....	32
TABELA 12 – Diferenciação.....	33
TABELA 13 – Diferenciação.....	33
TABELA 14 – Barreiras de Saída.....	34
TABELA 15 – Produtos Substitutos.....	36
TABELA 16 – Produtos Substitutos.....	37
TABELA 17 – Grau de Concentração dos Clientes.....	38
TABELA 18 – Produtos Padronizados ou não Diferenciados.....	39
TABELA 19 – Custos de Mudança.....	40
TABELA 20 – Disponibilidade de Informações.....	40
TABELA 21 – Grau de Concentração dos Fornecedores.....	42
TABELA 22 – Produtos Substitutos.....	42
TABELA 23 – Importância da Empresa para os Fornecedores.....	43
TABELA 24 – Importância do Produto do Fornecedor.....	44
TABELA 24 – Demonstrativos dos resultados da Empresa Havan – Tecidos da Moda LTDA, Referentes a 1997, 1998 e 1999.....	47
TABELA 25 – Necessidade de Giro e Estoque, Referentes a 1997, 1998 e 1999.....	58

RESUMO

O presente trabalho foi realizado com o intuito de analisar a estratégia competitiva da Empresa Havan – Tecidos da Moda Ltda frente às cinco forças competitivas de Michael Porter(1991).

Embora o modelo proposto por Porter(1991) tenha sido direcionado ao estudo na indústria, este foi readaptado para analisar o comportamento no comércio. A escolha desta bibliografia deve-se ao fato de ser uma metodologia abrangente e rica em técnicas analíticas, que pode proporcionar maior conhecimento em relação aos pontos fortes e fracos da empresa; possibilitando, dessa maneira, desenvolver alguma estratégia de crescimento para um melhor progresso econômico e financeiro do empreendimento.

O primeiro capítulo corresponde à parte introdutória, que compreende o estudo da problemática, objetivos e metodologia aplicada para o delineamento do trabalho.

No segundo capítulo, procurou-se mostrar o histórico da Empresa “Havan”, a inserção da Empresa nos setores econômicos e o seu posicionamento na estrutura de mercado.

Posteriormente, são analisadas as cinco forças competitivas de Porter (1991) em relação ao questionário aplicado na empresa; dando, este, possibilidades para analisar os pontos fortes e fracos, mencionados no início do capítulo quatro.

Por último, para uma análise da eficiência da empresa bem como, a verificação da capacidade de acumulação da mesma, foram utilizados os três últimos balanços patrimoniais (1997, 1998, 1999), e os seus respectivos demonstrativos de resultados. Finalizando, também foram abordados e fortalecidos algumas estratégias de crescimento que vigoram na empresa.

CAPÍTULO I

1 – O PROBLEMA

1.1 – Introdução

O trabalho aqui proposto tem por objetivo fazer uma análise da estratégia de concorrência da Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda diante das cinco forças competitivas, segundo a teoria de Michael Porter (1991), assim como seu impacto neste segmento.

Para Michael Porter (1991), o nível da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça dos produtos substitutos; e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

As cinco forças competitivas juntas determinam o potencial de lucro final na indústria, que é calculado em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

Para uma empresa, a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição dentro da indústria em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

Tendo como foco a análise das forças competitivas, serão abordados os pontos fortes e os pontos fracos da Empresa “Havan”, esclarecendo, desta maneira, as áreas nas quais ela vem mais se destacando, para então formular-se as estratégias de crescimento apropriadas.

Para cumprir com os objetivos referentes ao capítulo I, utilizou-se o contexto teórico do modelo de Michael Porter (1991) referente às forças competitivas; seguido dos objetivos do trabalho e da metodologia aplicada.

Na elaboração do capítulo II, buscou-se levantar o histórico da empresa “Havan” para um maior conhecimento deste empreendimento. Surgiu também a necessidade de identificar o setor no qual a empresa está inserida, bem como a estrutura de mercado e os padrões de competição que vigoram neste mercado, formando um alicerce para uma maior compreensão durante a análise das forças competitivas.

No capítulo III, são analisadas as forças competitivas que atuam neste comércio e a posição da empresa “Havan” frente a elas.

Finalmente, no capítulo IV, buscou-se identificar e analisar os pontos fracos e pontos fortes da Empresa; seguido de uma análise dos três últimos demonstrativos de resultados bem como, os seus respectivos balanços patrimoniais. Por último foi abordado e fortalecer algumas as estratégias de crescimento que vigoram na empresa; para um melhor desempenho econômico e financeiro do empreendimento.

1.2 – Formulação da situação problema

O objetivo de qualquer empresa é obter lucros, aumentar sua participação no mercado e controlar os seus resultados operacionais e financeiros. Ao longo de suas trajetórias, as empresas procuram capitalizar e ampliar seus negócios, colocando recursos em vários ativos. Na realidade, há uma certa lógica e coerência na maioria das empresas, cujo efeito é investir, conseguir lucros e reinvestir em novos negócios, de modo a fomentar a geração de novos campos de atuação.

No mundo contemporâneo, as organizações, de forma geral, procuram alternativas de negócios, seja pela reestruturação dos negócios em que já atuam, seja pela busca de novos nichos de mercado. Desse modo, pode-se dizer que há uma certa preocupação em se estudar como as organizações crescem e agilizam formas inovadoras e diferenciadas de se manterem no mercado, em particular, quando neste mercado existe uma grande e acirrada competição.

A capacidade de transformação e de aceitação de mudanças em uma organização varia de empresa para empresa, de grupos para grupos. Tradicionalmente, algumas empresas ficaram amarradas no seu passado e demoraram muito a buscar processos de inovação, gerando um descompartmentamento entre o poder de decisão e os resultados que desejavam ou foram projetados.

Segundo Prahalad (<https://www.perspectivas.com.br/leitura/trans31.htm>), a preocupação em reduzir custos, resolver o problema da capacidade ociosa e melhorar os processos administrativos não foi suficiente para a sobrevivência do mundo empresarial nos anos 90. Com o advento da globalização, o segmento empresarial ficou bastante fragilizado; tornando-se necessário direcionar-se para novos paradigmas e novas ferramentas estratégicas.

Para tentar solucionar estes problemas, surgiu com muita ênfase um instrumento administrativo direto denominado “Planejamento Estratégico”.

De acordo com Stoner 1985, p.70), o conceito de Planejamento Estratégico pode ser definido como:

A determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos e estabelecimentos dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

As mudanças rápidas e descontínuas que vêm ocorrendo no interior de diversas empresas são fatores que levaram muitos empresários a buscarem um planejamento estratégico para a sobrevivência de suas organizações.

Conforme Ansoff (1990, p.99): *Isto pode ser causado pela saturação dos mercados tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa, ou o repentino surgimento de novos concorrentes.*

Diante disto, o planejamento estratégico passa a ser um instrumental de grande importância para uma análise da atual dinâmica ambiental, com o objetivo de detectar o comportamento das mais diversas variáveis (política, econômica, social e geopolítica), antecipando as ameaças e oportunidades que possam vir a surgir à

empresa. Desta maneira, são definidos quais os objetivos das organizações, escolhendo uma estratégia básica para atingi-los.

Para Michael Porter (1991, p.24), uma estratégia competitiva tem como finalidade principal o estudo de um posicionamento estratégico frente às cinco forças competitivas, que são: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos substitutos; e a rivalidade entre as empresas existentes, que confirmam à empresa uma boa rentabilidade e um maior poder de negociação. A rentabilidade, por sua vez, está associado à intensidade da pressão competitiva exercida por cada uma dessas cinco forças, dependendo, estas, integralmente das características estruturais da indústria.

A análise estrutural permite conhecer o posicionamento da empresa em relação a cada força competitiva, pois segundo Michael Porter (1991, p.25): *As empresas terão, cada uma, pontos fortes e fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar ao longo do tempo.*

Para a elaboração de uma estratégia competitiva, necessita-se, portanto, de uma visão mais ampla dos pontos fortes e fracos da empresa; podendo, desta maneira, maximizar seus pontos fortes e minimizar os pontos fracos diante de sua capacidade.

Sendo assim, a aplicação do modelo de Michael Porter (1991) possibilitará compreender de modo mais aprofundado a dinâmica da concorrência da empresa “Havan”, e, por expor uma metodologia de técnicas analíticas, permitirá examinar o setor comercial completamente. Deste modo, pode-se ver antecipadamente o desenvolvimento deste comércio, compreendendo a concorrência e sua própria posição na estrutura competitiva, introduzindo uma análise estratégica que possa tornar sólido o posicionamento da empresa Havan – Tecidos da Moda Ltda.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

- Fazer uma análise do posicionamento da Empresa Havan – Tecidos da Moda Ltda frente às cinco forças competitivas de Michael Porter.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar o posicionamento da empresa “Havan” na estrutura de mercado.
- Analisar as características de cada força competitiva.
- Identificar os pontos fortes e fracos da empresa “Havan”.
- Propor algumas estratégias de crescimento, com base nas já adotadas e nos demonstrativos de resultados dos três últimos anos da empresa.

1.4 Metodologia

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho está baseada fundamentalmente no modelo teórico proposto por Michael Porter (1991), em “Estratégia Competitiva”, que estuda as técnicas para a análise da indústria e da concorrência.

O modelo de Porter (1991, p.22) afirma que o grau de concorrência em uma indústria vai depender de cinco forças competitivas, que são: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça dos produtos substitutos; e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Estas cinco forças em conjunto é que irão determinar a lucratividade da indústria, pois elas influenciam nos preços, nos custos e nos investimentos – os elementos básicos da lucratividade.

Como este modelo teórico estuda a concorrência na indústria, este foi readaptado aos moldes do mercado para analisar a empresa “Havan”, como objeto de estudo. Além do modelo teórico de Michael Porter (1991), foram adotados referenciais bibliográficos salientando-se as contribuições mais significativas relacionadas à estrutura de mercado e os padrões de competição existentes.

Através de entrevista direta, aplicou-se um questionário ao sócio majoritário (Luciano Hang) na empresa Havan Tecidos da Moda Ltda. O conteúdo deste questionário se baseou nas cinco forças competitivas, que, através destas, foram identificados e analisados no capítulo seguinte os pontos fortes e fracos da empresa.

Por fim, foram utilizados os três últimos balanços patrimoniais (1997, 1998, 1999), os seus respectivos demonstrativos de resultados para uma análise da eficiência da empresa e a verificação da capacidade de acumulação. Ainda neste capítulo foram abordados e fortalecidos algumas estratégias de crescimento utilizada pela Empresa para melhorar seu desempenho econômico e financeiro.

CAPÍTULO II

2 – ASPECTOS GERAIS DA EMPRESA HAVAN – TECIDOS DA MODA LTDA

2.1 Histórico da Empresa

A Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda iniciou suas atividades em 26 de junho de 1986, em uma pequena sala de 45m² na Av. 1º de Maio, na cidade de Brusque, Santa Catarina, permanecendo neste endereço até 03 de junho de 1989, quando inaugurou seu prédio próprio, moderno e arrojado, com 2.400 m² de área construída, na Rodovia Antônio Heil, 191, sua atual sede social, sendo, com isso, precursora de um pólo de tecidos, malhas e confecções na região.

A partir dessa data, a Havan não parou de crescer; sendo conhecida nacionalmente. Suas ações de marketing, como inserções na mídia, tele vendas, abertura de representações e, principalmente, a grande variedade de produtos, tais como tecidos, cama, mesa, banho e tapeçaria, e os preços praticados, abaixo, fizeram a identidade da empresa.

No início de 1992, as novas instalações já se mostravam insuficientes para atender a grande demanda de clientes, para a exposição e disposição de mais de 80 mil itens comercializados no atacado e varejo de: tecidos, fios têxteis, artigos do vestuário, de cama, mesa e banho, malhas de algodão e outras fibras, móveis e decorações, utensílios domésticos, ferramentas em geral, cosméticos, brinquedos, bebidas, equipamentos e produtos eletrodomésticos, materiais para escritório e comunicação. Iniciou-se, então, no segundo semestre de 1993, a construção de um novo prédio na Rodovia Antônio Heil, defronte a sua sede social, com 7.000m² de área construída. A estrutura da primeira filial, foi construída de acordo com os traços da réplica da Casa Branca, sede do Governo dos Estados Unidos. Inaugurada em 25 de julho de 1994, a Havan ficou conhecida como a “Casa Branca Brasileira”,

atendendo no varejo e no atacado. Em junho de 1996, é aberta a seção de importados, obtendo um grande sucesso. Em setembro de 1997, a área de vendas foi ampliada com a aquisição de um prédio com área de 14.000m², totalizando 21.000m².

Em outubro de 1997, a loja de Brusque foi ampliada com a construção de um prédio de 10.000m², utilizado para o serviço de televendas e depósito.

Objetivando a ampliação no mercado nacional, em 21 de outubro de 1995, foi aberta a filial de Curitiba (PR), no bairro Boqueirão, em um prédio alugado com 2.500m². Depois de uma completa remodelação, o prédio ficou com as mesmas características da Casa Branca, trabalhando no varejo com vendas de tecidos, artigos para cama, mesa, banho e decoração.

Em março de 1997, foi aberta uma filial em Porto Alegre(RS), no bairro Navegantes, e, em maio do mesmo ano, foi aberta outra filial em Curitiba (PR), no bairro Barigüi, para atender os atacadistas com artigos importados.

Além das filiais, a Havan possui representantes em todo o país, com mais de 300.000 clientes cadastrados e um serviço de televendas, com atendentes/pessoal treinados para facilitar o processo de compra, esclarecendo dúvidas sobre especificações, preços e prazos.

A Havan sempre buscou o planejamento das estratégias de marketing, objetivando o melhor atendimento aos seus clientes e lojistas com uma grande variedade de produtos e qualidade nos serviços prestados. Seu constante crescimento é resultado da atenção dada aos clientes, que têm a “Casa Branca Brasileira” como seu maior e melhor referencial de compras.

Hoje a empresa tem sua importância na economia do município de Brusque. É a maior em arrecadação de impostos federais e estaduais do comércio. Possui cerca de 500 funcionários e ainda gera mais de 5 mil empregos indiretos. Distribui produtos para mais de 15 mil pequenas empresas, que, por sua vez, geram outros 50 mil empregos. A empresa é também uma das maiores compradoras das grandes indústrias nacionais, em diversos setores. Possui mais de 300.000 clientes

cadastrados, onde 30.000 compram com frequência na loja; sendo atendidos, em média, 3000 compradores por dia.

No plano social, a Havan se preocupa em melhorar a qualidade de vida de sua comunidade. Apóia permanentemente o esporte profissional e amador(patrocinando o Brusque Futebol Clube e diversas agremiações de esporte amador). A empresa está constantemente envolvida em patrocínio de eventos, ajuda à educação (recentemente construiu duas salas de aula na Escola Básica João XXIII) e várias outras ações, primando pelo lado social.

2.2 A inserção da Empresa nos setores econômicos

Por se tratar de uma empresa onde não há produção, não se pode considerar sua amplitude como a de uma indústria. Ela está inserida no setor terciário da economia, cujo gênero é o comércio de atacado e varejo.

A Havan é uma empresa que atua no comércio de tecidos, artigos para cama, mesa, banho e decoração, tapetes, bazar, bebidas, artigos para cozinha, pesca, ferramentas, material escolar, brinquedos e eletrodomésticos em geral para atacado e varejo. Seu mix de produtos, com mais de 80.000 itens, valoriza diversidade e preços acessíveis.

Como diferencial de mercado, possui um planejamento de marketing dinâmico, com inserções em diversas mídias, objetivando uma boa fixação da marca. Além disso, possui representantes e serviços de televendas atendendo quase todo o território nacional e lojas na Região Sul do Brasil.

A Filial 01 em Brusque, com seus 30.000m², tem, como uma de suas metas principais, fazer com que o cliente venha à loja e encontre tudo o que procura, ou seja, uma loja do tamanho e com a variedade de um shopping center.

No que diz respeito ao posicionamento da empresa Havan na estrutura de mercado, esta será analisada em relação a duas fundamentações teóricas: a ótica neoclássica e a ótica competitiva.

Cabe salientar que houve a necessidade de adaptar ambas teorias, para o estudo do mercado, visto que estas foram teorizadas para a indústria.

Como o modelo de Porter foi elaborado para analisar o comportamento da indústria, este foi também adaptado para o estudo do comércio, de modo investigar o comportamento da empresa Havan frente às cinco forças competitivas.

2.3 O posicionamento da empresa na Estrutura de Mercado

Para uma melhor compreensão, durante a análise das forças competitivas de Michael Porter, é de fundamental importância a classificação da empresa segundo a estrutura de Mercado.

Dessa forma, o que se pretende nesta análise é posicionar a Empresa Havan Tecidos da Moda Ltda, frente a duas tipologias de mercado. A primeira corresponde à ótica neoclássica proposta por Stackelberg (1934) e a Segunda, à ótica competitiva de Guimarães (1982).

Conforme Garófalo e Carvalho, as estruturas de mercado podem ser caracterizadas pelos seguintes elementos:

- Quantidade de agentes vendedores e compradores atuando no mercado.
- Natureza da mercadoria ou fator de produção objeto de negociação.

Diante destas características, apresentam-se quatro tipos de mercados:

- Concorrência Pura e Perfeita;

- Monopólio;
- Concorrência Monopolística;
- Oligopólio.

O enquadramento da empresa nas tipologias de mercado mencionadas anteriormente vai depender das características de cada uma.

Mercado de concorrência Pura e Perfeita

De acordo com Garófalo e Carvalho (1985; p.360), o mercado de Concorrência Pura e Perfeita pode ser entendido como sendo:

Regime de mercado em que grande número de vendedores, de hábitos flexíveis, se defronta com grande número de compradores, igualmente de hábitos flexíveis, realizando transações de compra e venda de produtos e/ou serviços homogêneos, não havendo a possibilidade de nenhum dos agentes conduzir o mercado.

Neste mercado, pelo fato de cada agente econômico ter uma posição tão pequena, os mesmos não possuem condições de influenciar no preço de venda, sendo este determinado pelo próprio mercado. O produto neste mercado é homogêneo, sendo substituto próximo entre si. Há uma livre mobilidade de todos os recursos; as mesmas empresas podem entrar e sair de uma atividade sem dificuldades, e todos os agentes estão a par de completo conhecimento sobre o mercado.

Os fatores de existência do mercado da concorrência pura e perfeita são: atomização de mercado, produtos homogêneos, princípio da indiferença, transparência do mercado, livre mobilidade dos agentes e dos produtos e recursos produtivos, igualdade de custos de transportes, divisibilidade perfeita dos produtos e fatores produtivos.

Mercado Monopólio

Na ótica de Garófalo e Carvalho (1985, p.525), este mercado pode ser caracterizado como sendo:

A estrutura de mercado ou regime de preços, onde somente um vendedor é responsável pela totalidade da oferta de um produto ou de um serviço, que não possui sucedâneos; produtos ou serviços estes que, em dado momento são oferecidos a um único preço de mercado.

Diante dessa forma mais restrita de conceituar Monopólio, este é caracterizado por ser o único produtor e ofertante do produto, ou prestador de serviço. Os conceitos de indústria e de firma, neste caso, se confundem: a indústria aqui é formada por apenas uma firma, que comanda toda a oferta do bem e não é incomodada pela competição de outro qualquer substituto próximo ou distante.

Mercado de Concorrência Monopolística

Segundo Garófalo e Carvalho (1985, p.418), a Concorrência Monopolística pode ser definida como sendo: *Regime de preços ou estrutura de mercado na qual existem muitas firmas produzindo e vendendo produtos substitutos próximos, porém não perfeitos.*

O modelo de Concorrência Monopolística procura explicar o mecanismo da formação de preço em um mercado concorrencial imperfeito.

Neste mercado há um grande número de agentes (vendedores) que concorrem entre si, disputando a preferência dos clientes, via preço e diferenciação dos seus respectivos produtos. As variações dos preços e da qualidade do produto são influenciadas pelos mesmos.

Os produtos vendidos são sucedâneos próximos, ou seja, produtos heterogêneos, permitindo, desta maneira, que os consumidores tenham alternativas de preços, caso haja aumento por parte dos concorrentes existentes no mercado.

Mercado de Oligopólio

Na ótica de Garófalo (1985, p.459), o mercado oligopolístico pode ser definido deste modo:

Todo mercado de produtos finais ou de serviços, homogêneos ou diferenciados, em que um pequeno número de vendedores, concorrentes rivais entre si, controla a maior parte, ou a totalidade, da oferta desses produtos e/ou da prestação desses serviços.

Este mercado é caracterizado por apresentar um número muito restrito de vendedores. Seus produtos ofertados podem ser substitutos próximos(oligopólio diferenciado, com produtos heterogêneos), onde o grau de diferenciação do produto é bastante intenso, porém não o suficiente para que a sua procura seja considerada diferente. Uma outra característica bastante importante neste mercado é que os oligopolistas são concorrentes rivais entre si, fazendo com que os mesmos, tenham sempre a preocupação de saber o que o seu concorrente está realizando para atrair mais clientes.

Assim, de acordo com as características de mercado citadas anteriormente, o mercado no qual a Empresa Havan está inserida é o mercado oligopolístico.

Este enquadramento se deve ao fato de que os produtos oferecidos pela empresa são bastante diferenciados(tecidos, tapetes, produtos importados, artigos para decoração, etc.; além de serviços e comodidade que a empresa oferece, tais como: uma loja, com uma arquitetura arrojada, moderna, climatizada, com um amplo estacionamento e uma praça de alimentação).

A diferença do mercado oligopolístico frente à Empresa Havan é o fato desta ser a única vendedora no mercado(é a líder no mercado), no que se refere ao seu porte. Mas se a Empresa for analisada em relação ao setor comercio no município de Brusque, existe um grande número de firmas que são concorrentes rivais em seus determinados segmentos.

Segundo Garófalo (1985, p.501),

O modelo da firma dominante parte da hipótese da existência de uma firma claramente tão poderosa que se torna naturalmente uma líder no mercado. As condições de dominância são geralmente determinadas em função de uma série de características da firma, principalmente o seu tamanho ou dimensão, nitidamente maior que as demais. Assim sendo, possui uma considerável parcela do mercado, em contrapartida com

pequenas fatias dominadas pelas concorrentes menores, normalmente em grande número. Estas últimas devem ser consideradas muito mais como seguidoras ou satélites do que com rivais, propriamente ditas, da firma dominante.

A empresa sempre procura ir em busca de algo novo para atrair clientes; seja por novas mercadorias, serviços oferecidos, ou até mesmo uma nova visualização interna da loja; isto não pelo fato de que suas concorrentes rivais, no setor comércio, estejam fazendo a mesma coisa, pois a Empresa sempre procura ser a pioneira em termos de inovação.

A segunda tipologia de mercado a ser analisada corresponde à ótica competitiva proposta por Guimarães (1982), na qual agrupa as empresa, não mais pelo número de firmas ou natureza das mercadorias, mas sim baseado no tipo de competição empregado. Para Guimarães podemos encontrar no mercado quatro tipos de indústria, que são:

Industria Competitiva

A competição nesta indústria se dá através dos preços, não existindo diferenciação dos produtos; isso faz com que possibilite a existência de uma taxa de lucro na indústria compatível com o nível de demanda, viabilizando o potencial de crescimento.

Este mercado também é caracterizado pela existência de um grande número de firmas, não existindo barreiras de entrada a novas firmas. As que apresentam custos bastante elevados são aquelas de pequeno porte, apresentando taxas de lucro ligeiramente superior a zero.

O crescimento das firmas assegura o crescimento desta indústria quando seu potencial de crescimento é igual ao aumento da demanda. Se o potencial de crescimento da indústria for menor que o aumento da demanda, os preços aumentarão, pois estas não conseguem abastecer-la, resultando, em taxas de lucros maiores nessa indústria e, conseqüentemente, atraindo novas firmas, ocorrendo novamente o equilíbrio entre oferta e demanda.

Indústria Competitiva Diferenciada

Nesta indústria, a competição se dá através do preço e da diferenciação. Há um grande número de firmas neste mercado, não existindo barreiras à entrada de novos produtores.

Quando o potencial de crescimento das firmas é superior ao da demanda, as firmas maiores podem, via redução de preços, expulsar os menores, visto que estes não possuem condições de acompanhar reduções de preços ou aumentar seus esforços de venda e também diferenciar seus produtos.

Indústria Oligopolística Homogênea

O padrão de competição nesta indústria não se dá nem pelo preço nem pela diferenciação; o crescimento está associado a um aumento da fatia do mercado das mais eficientes.

Esta indústria é caracterizada por dificultar a entrada de novas firmas no mercado, ou seja, existem significativas barreiras à entrada; e também pela existência de importantes diferenciais de custos que são refletidos em economias de escala; as firmas têm lucros maiores que zero e apresentam certa resistência financeira. Nesta indústria não há competição via preço, pois reduções de preços poderiam ser acompanhadas por outras firmas que possuem certa resistência financeira. Admite-se que as firmas apresentam interdependência de comportamento e de decisões.

Indústria Oligopolística Diferenciada

A competição nesta indústria não ocorre via preço, mas sim através da diferenciação de produtos fazendo com que as firmas existentes busquem sempre a inovação, como atividades em P&D. Há um elevado nível de concentração da indústria, e a existência de barreiras à entrada.

A diferenciação do produto fortalece a preferência dos consumidores e, ao mesmo tempo, cria uma barreira à entrada de novas firmas, viabilizando margens e taxas operacionais mais elevadas que no Oligopólio Homogêneo.

Por não utilizarem a variação dos preços como instrumento de competição, as firmas recorrem ao esforço de vendas e à diferenciação para aumentarem sua parcela no mercado.

Sendo assim, segundo essa classificação, o mercado no qual a Empresa Havan participa é a estrutura de mercado competitiva diferenciada, pois a competição se dá via preço e diferenciação de produtos. Quanto ao seu porte, não existem concorrentes no mercado, porém, se for analisada em relação ao setor comércio, há um grande número de firmas que concorrem com ela no mercado, não existindo barreiras à entrada de novas empresas.

CAPITULO III

3 – AS FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER COMO DETERMINANTES DA EFICIÊNCIA DA EMPRESA HAVAN

Conforme o modelo proposto por Michael Porter, (1991) a atratividade da indústria é o determinante principal da lucratividade de uma empresa. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que estabelecem a atratividade de uma indústria. O objetivo final da estratégia competitiva é lidar com essas regras ou transformá-las em favor da empresa.

Qualquer que seja a indústria (doméstica ou internacional) que produza um produto ou serviço, as regras da concorrência estão reunidas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos clientes; e a rivalidade entre os concorrentes existentes. (Figura 1)

A intensidade das cinco forças competitivas determina a capacidade das empresas em uma indústria para adquirir, em média, taxas de retornos sobre o investimento superiores ao do custo capital. O vigor destas cinco forças varia de indústria para indústria, podendo ser modificada à medida que uma delas evolui. As cinco forças competitivas juntas é que vão determinar a lucratividade da indústria, pois elas influenciam preços, custos e investimentos – os elementos básicos do retorno sobre o investimento.

A finalidade da estratégia competitiva para uma empresa, em uma indústria, consiste em buscar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

A concorrência das empresas, por sua vez, não está apenas limitada aos participantes existentes; as cinco forças são todas concorrentes para as empresas na indústria.

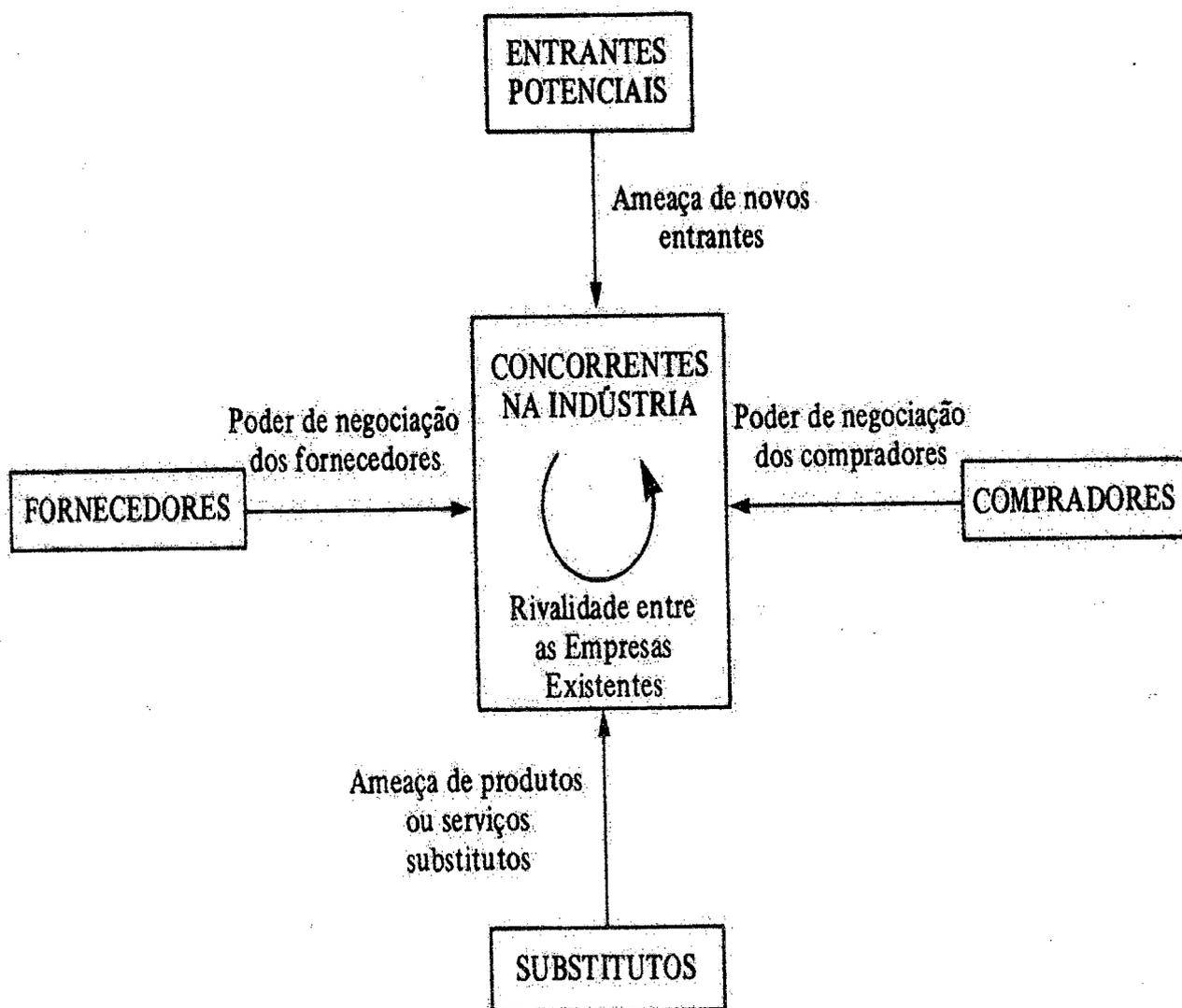


FIGURA 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.

Fonte: Porter (1991)

3.1 – Ameaça de entrada

As empresas, ao perceberem as oportunidades de crescimento e lucros que são bem maiores que os seus custos de entrada, ingressam em uma indústria para atingir tais objetivos. Isto resulta na diminuição de preços, devido ao aumento da oferta de produtos, ou no aumento dos custos dos participantes em consequência do crescimento da demanda por insumos, ocasionando, desta maneira, uma diminuição na rentabilidade de suas empresas.

Segundo Michael Porter (1991, p.25), a ameaça de empresa pode ser entendida como:

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.

A ameaça de entrada de novas empresas vai depender das barreiras de entradas existentes e da reação por parte dos concorrentes que estão inseridos na indústria.

De acordo com Porter, existem seis fatores principais de barreiras de entrada que são:

A) Economias de Escala: Significa declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. As economias de escala impedem a entrada, forçando a empresa novata a ingressar em larga escala, arriscando-se a uma forte reação das empresas existentes ou ingressar em pequena escala, tendo desvantagens de custo. Elas podem estar presentes em quase todos os negócios, incluindo fabricação, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição etc...

Conforme entrevista realizada na empresa Havan, esta apresenta economias de escala na compra de seus produtos e no marketing.

Para atender principalmente o segmento do atacado, a empresa necessita de grandes quantidades de mercadorias, isso faz com que ela possa negociar melhores preços frente aos seus fornecedores, tendo estes últimos, na empresa, um cliente com expressivo nome no mercado. Porém, não são todos os fornecedores que são flexíveis aos preços a serem negociados pela empresa; mesmo esta comprando em grandes quantidades, portanto, não existindo economia de escala.

TABELA 1 – Economia de Escala

- Ameaça de entrada	Respostas
No que se refere a barreiras a entrada; há existência de economia de escala na empresa, ou seja, declínios dos custos de aquisição de mudanças, à medida que o volume absoluto de compras aumenta?	
1 – Sim.....	X
2 – Não.....	X
Em qual setor de sua empresa a economia de escala está presente?	
1 – Marketing	X
2 – Compras de seus produtos	X
3 – Distribuição.....	
4 – Outros.....	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

B) Diferenciação do Produto: Empresas que têm sua marca identificada e desenvolvem algum sentimento de lealdade em seus clientes; são empresas que possuem diferenciação de produto. Esta diferenciação de produto origina-se de esforços passados em relação à publicidade, serviços ao consumidor, diferenciação dos produtos, esquema de promoções de vendas ou, simplesmente, por terem ingressado primeiro no mercado. A diferenciação do produto cria uma barreira à entrada, forçando os novos concorrentes a efetuarem despesas pesadas para superarem os vínculos estabelecidos com os clientes. Em geral, este esforço levará a prejuízos iniciais e, com freqüência, dura um longo período de tempo.

No que diz respeito à “Havan”, a diferenciação do produto é um fator muito importante para o seu crescimento no mercado. A diferenciação do produto se dá

principalmente através do marketing e da marca Havan, que tem na casa branca brasileira o seu maior e melhor referencial de compras. Além destes diferenciais, há outros como: diversificação de produtos, serviços ao cliente, (maior disponibilidade de crédito, serviço de tele-vendas, serviço de vendas online etc..) produtos importados, produtos nacionais e climatização da loja.

A empresa aposta na diferenciação como sendo o fator chave para conquistar cada vez mais a fidelidade de seus clientes, fazendo com que eles fiquem encantados por tudo o que a loja tenha a oferecer .

A diferenciação cria uma barreira de entrada a futuros concorrentes; isso faz com que os mesmos tenham maiores despesas na tentativa de atrair clientes e a fidelidade destes frente as empresas já existentes. A opção seria que, quanto mais uma empresa oferece serviços ou produtos diferenciados, esta terá maior oportunidade em atrair clientes e, conseqüentemente, maior parcela no mercado.

Tabela 2 – Diferenciação

- Ameaça de Entrada	Respostas
Na empresa, existe diferenciação de produtos, ou seja, a empresa estabelecida tem alguma marca identificada e/ou desenvolve algum sentimento de lealdade em seus clientes, sendo esta uma função de barreiras á entrada.	
1 – Sim.....	X
2 – Não.....	
Quais os fatores, e/ou políticas que podem ter levado a algum sentimento de lealdade em seus clientes.	
1 – Serviço ao cliente.....	X
2 – Preço.....	X
3 – Marketing.....	X
4 – Produto Importado.....	X
5 – Produto Nacional.....	X
6 – Climatização da loja.....	X
7 – Diversificação dos Produtos.....	X
8 – Marca Havan.....	X

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

C) Necessidade de Capital: A necessidade de investir grandes recursos financeiros, a fim de competir, forma uma barreira de entrada, especialmente se o capital necessário em algumas atividades for irrecuperável. O Capital pode ser essencial não somente para as instalações, mas também para fatores como crédito ao consumidor, estoque ou cobertura dos prejuízos iniciais.

De acordo com a entrevista realizada na Empresa Havan, o capital inicial necessário gera barreiras à entrada, pelo fato de ser um investimento muito elevado com o objetivo de competir com a líder no mercado, ou seja, empresas entrantes irão se deparar com uma organização que é uma das maiores no seu ramo de atividade, que além de apresentar uma infinita variedades de produtos, está sempre em busca da modernização.

TABELA 3 – Necessidade de Capital

- Ameaça de entrada	Respostas
O volume de capital que a empresa possui, para a sua sobrevivência no mercado, representa uma barreira à entrada de possíveis concorrentes?	
1 – Sim	X
2 – Não	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda- Abril/2000.

D) Custos de Mudanças: Os custos de mudanças criam uma barreira à entrada a futuros entrantes, isto é, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro. Estes custos são referentes ao treinamento de empregados, novos equipamentos auxiliares, custo e tempo para qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica, novo projeto de produto, ou até mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Se os custos de mudança apresentam-se bastante elevados, os recém-chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar um produto já estabelecido.

Em relação à empresa “Havan”, esta apresenta custo de mudança no que se refere a inovações. A empresa está sempre em busca de algo novo, tanto em termos de produtos como também de arquitetura da loja, em nível interno e externo. O objetivo do empresário é fazer com que o cliente, ao visitar a loja, se depare com novos produtos, com setores que já não estão mais posicionados em relação ao mês anterior, com promoções específicas para cada mês e outros atrativos, como a casa do coelho, no mês da Páscoa, a casa dos brinquedos, no mês das crianças, e a casa do papai noel, no mês do Natal.

TABELA 4 – Custos de Mudanças

- Ameaça de Entrada	Respostas
Quais os custos de mudança, suficientes para se constituir uma barreira à entrada de possíveis concorrentes?	
1 – Custo ao mudar de fornecedor.....	
2 – Custo com novo treinamento dos empregados.....	
3 – Custo pela necessidade de assistência.....	
4 – Outros.....	X

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda- Abril/2000.

E) Acesso aos Canais de Distribuição: O acesso aos canais de distribuição é uma barreira à entrada que pode ser criada para empresas potenciais, diante da necessidade da nova entrante, em assegurar a distribuição do seu produto.

Segundo Porter (1991, p.25):

Considerando que os canais de distribuição lógicos já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa novata precisa persuadir os canais a aceitarem seu produto por meio de descontos de preços, verbas para campanhas de publicidade em cooperação e coisas semelhantes, o que reduz o lucro.

Em relação à empresa Havan, além dos seus mais de 80 mil produtos estarem dispostos na própria filial, a empresa utiliza dos serviços de representações e de telemarketing para distribuir suas mercadorias. Em geral, ela distribui seus produtos

para cerca de 15 mil pequenas empresas em todo o Brasil, constituindo, dessa maneira, uma barreira à entrada de novas empresas em assegurar a distribuição dos seus produtos.

F) Desvantagens de Custos Independentes de Escala: As empresas existentes podem possuir vantagens impossíveis de serem igualadas pelos entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas. As vantagens mais críticas são fatores, como:

- *Tecnologia Patenteada do Produto.* Quanto à empresa Havan, esta não possui nenhuma tecnologia patenteada.

- *Acessos Favoráveis às Matérias-primas.* Neste caso, é o acesso que a empresa tem na aquisição de todos os seus produtos comercializados frente aos fornecedores. Em relação à Empresa Havan, esta tem fácil acesso em obter produtos nacionais e importados, embora com estes últimos, ocorram grandes restrições por parte do governo Federal.

- *Localizações Favoráveis.* Na ótica da empresa, a localização é um fator importante, tanto em nível de atacado, como de varejo. Uma loja que tenha uma boa localização e um estacionamento amplo leva vantagens em relação a novas empresas que pretendem ingressar neste mercado pois estas terão custos na escolha de uma localização adequada. A empresa Havan leva vantagens por estar situada em uma das principais rodovias do pólo comercial de Brusque. Nesta localização há um grande fluxo de visitantes e moradores, que passam diariamente naquela área, fazendo com que as pessoas, se deparem logo com a empresa. Hoje, devido à existência, de um grande número de micro e pequenas empresas nessa localização, seria muito difícil a instalação de uma nova empresa, igual ao porte da Havan.

TABELA 5 – Desvantagens de custos independentes de escala

- Ameaça de entrada	Respostas
Durante o tempo em atividade, a empresa criou alguma tecnologia, que possa ocasionar uma barreira de entrada no que se refere a custos para outras empresas?	
1 – Sim.....	
2 – Não.....	X
A empresa tem acessos favoráveis na compra de seus produtos junto aos fornecedores?	
1 – Sim.....	X
2 – Não.....	
Esse fácil acesso pode ser considerado uma barreira à entrada de possíveis entrantes?	
1 – Sim.....	
2 – Não.....	X
A localização da empresa pode representar vantagens de custos impossíveis de serem igualadas aos possíveis entrantes? Quais as vantagens de custos?	
1 – Sim.....	X
2 – Não.....	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

Para os próximos anos, a empresa tem, como um dos seus principais objetivos, levar a empresa ao encontro do cliente, ou seja, abrir novas filiais em pontos estratégicos, em cidades próximas do cliente, fazendo com que o ele não tenha que se deslocar até Brusque para fazer suas compras. As futuras filiais não fugiram do padrão da filial em Brusque, isto é, uma boa localização, um amplo estacionamento, entre outras comodidades para o cliente.

- *Subsídios Oficiais.* Corresponde a vantagens deuradoras que o governo possa dar à empresas estabelecidas. Um exemplo disso seria o incentivo fiscal que o governo municipal está dando às empresas que estão se instalando no município através da isenção de IPTU , em troca do aumento de emprego, ofertado por estas. No caso da empresa Havan , esta não recebeu incentivo fiscal.

- *Curva de Aprendizagem ou Experiência.* São custos unitários que declinam à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação de um

produto. Os declínios dos custos com a experiência, são mais expressivos em negócios onde abrange alto grau de participação de mão-de-obra, executando tarefas complicadas e ou operações de montagem complexas. No que se refere à empresa Havan, não foi observada a curva de aprendizagem ou de experiência, mesmo porque neste empreendimento não há produção, e sim comercialização de produtos.

TABELA 6 – Desvantagens de custos independentes de escala

- Ameaça de entrada	Respostas
A empresa recebeu incentivo fiscal do governo municipal, estadual e federal?	
1 – Sim.....	
2 – Não.....	X
Há alguma restrição governamental, com controles, como licença de funcionamento e limites ao acesso aos produtos (principalmente aos produtos importados), podendo criar uma barreira a entrada de possíveis entrantes? Quais?	
1 – Sim.....	X
2 – Não.....	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda- Abril/2000.

- *Política Governamental.* O governo pode estipular ou até mesmo impedir a entrada de novas empresas em uma indústria, através de controles de licenças de funcionamento e limites ao acesso de matérias-primas. Quanto à empresa Havan, esta se defronta com restrições governamentais em relação aos impostos pagos, devido aos grandes volumes de produtos importados, e às limitações, no que se refere à quantidade de mercadorias que a empresa adquire de vários países. Sendo assim, as empresas que pretendem ingressar neste ramo de atividade se defrontarão com estes tipos de restrições governamentais, o qual trará bastante desgastaste (em termos de comprovação de impostos pagos e de limitações de produtos) para o futuro empreendedor.

G) Retaliações Previstas: As expectativas dos novos entrantes, quanto a reações dos concorrentes existentes, influenciarão à ameaça de entrada. Se é esperada

uma resposta rigorosa dos concorrentes que já estão no mercado, para tornar difícil a permanência do novo entrante, a entrada pode ser dificultada:

Segundo Porter, as condições para uma forte possibilidade de retaliações são as seguintes:

- Um passado que vigora retaliações aos entrantes.
- Empresas estabelecidas com recursos substanciais para a disputa, incluindo excedente de caixa e capacidade de contrair empréstimos não exercitados, um excesso adequado de capacidade de produção para satisfazer todas as necessidades futuras prováveis, ou um grande equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes.
- Empresas estabelecidas com alto grau de comprometimento com a indústria e ativos altamente não-líquidos nela empregados.
- Crescimento lento da indústria, o que limita a sua capacidade de absorver uma nova empresa sem deprimir as vendas e o desempenho financeiro das empresas estabelecidas.

No que diz respeito à empresa Havan, esse tipo de barreira à entrada foi observado quando da implantação da mesma. Na época em que a empresa foi fundada pelos sócios, Luciano Hang e Wanderlei de Lima, os concorrentes já estabelecidos tiveram seus desempenhos financeiros abalados, devido ao fato da recém entrante ter sido a pioneira no segmento do atacado e por trabalhar com preços bem mais acessíveis do que as empresas existentes.

TABELA 7 – Retaliação Prevista

- Ameaça de entrada	Respostas
---------------------	-----------

Em relação as empresas existentes, foram observadas retaliações quando da implantação da Havan?

- 1 – Sim..... X
2 – Não.....

No local onde se situa a empresa (bairro), existe a possibilidade do surgimento de outra empresa, sem reduzir o desempenho financeiro da Havan?

- 1 – Sim.....
2 – Não..... X

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

3.2 Rivalidade entre os Concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes toma a forma habitual de disputa por posições, através de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos no mercado, aumento dos produtos no mercado e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade entre os concorrentes existentes acontece porque um ou mais destes se sentem coagidos ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Os movimentos competitivos de uma firma, na maior parte das indústrias, têm resultados consideráveis em seus concorrentes e podem, provocar a retaliação ou esforço para reprimir estes movimentos, portanto, sendo estas consideradas mutuamente dependentes.

Algumas formas de concorrência, como a de preço, são altamente inconstantes, podendo deixar toda a indústria em má situação em termos de rentabilidade, mas, por outro lado, as batalhas de publicidade podem ampliar a demanda ou elevar o nível de diferenciação do produto, beneficiando todas as empresas.

TABELA 8 – Análise da Concorrência

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	Respostas
A empresa, frente ao concorrente, é considerada uma empresa de:	
1 – Pequeno porte.....	
2 – Médio porte.....	
3 – Grande porte.....	X

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

A rivalidade é consequência de vários fatores estruturais, que são:

A). Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados: Quando as empresas são em grande número, há uma vasta probabilidade de desistência; porém, algumas empresas acreditam que podem fazer movimentos sem serem percebidas. Por um

outro lado, quando há poucas empresas no mercado, ou seja, quando a indústria é concentrada, são raros os enganos quanto à força, podendo ocorrer imposição à disciplina dos líderes ou líder, assim também como desempenhar um papel na indústria através de meios, como liderança de preços. Em relação a empresa Havan está e considerada a líder no mercado em relação ao seu porte; mas em relação ao setor comércio, existe empresas concorrentes em cada segmento que ela comercializa.

TABELA 9 – Empresas Concorrentes no Mercado

- Rivalidade entre os concorrentes	Respostas
A participação de produtos semelhantes ou iguais ao de sua empresa é determinada por:	
1 – Muitas empresas.....	
2 – Poucas empresas.....	X

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda- Abril/2000.

B) Crescimento Lento da Indústria: A demora do crescimento de uma indústria gera uma guerra por parcela de mercado, e quando há um crescimento mais rápido da indústria, a empresa cresce junto com a mesma. Já em relação a Havan, está apresentou um crescimento rápido em quatorze anos.

Segundo Porter (1991, p.35): *O crescimento lento da industria transforma a concorrência num jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão.*

TABELA 10 – Crescimento do Setor

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	Respostas
Ao longo desses quatorze anos, como pode ser considerado o crescimento do setor no qual está inserida esta empresa?	
1 – Lento.....	
2 – Moderado.....	
3 – Rápido.....	X

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda- Abril/2000.

C) Custos Fixos ou de Armazenamento Altos: Conforme Porter (1991, p.35)

Custos fixos altos criam fortes pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam a capacidade, o que muitas vezes conduz rapidamente a uma escalada nas reduções de preços quando existe excesso de capacidade.

Uma situação que se refere aos custos fixos elevados é aquela em que o produto, uma vez produzido, seja mantido em estoque. Neste caso, as empresas estarão pressionadas a baixarem os preços de modo a assegurarem as vendas.

De acordo com o questionário aplicado na empresa, esta apresenta custos fixos e custos de armazenamento bastante elevados e dispendiosos, que correspondem a um estoque cinco vezes ao seu faturamento. Para os próximos meses, a empresa pretende diminuir este estoque para dois meses; todavia tentando não prejudicar a oferta de seus produtos, já que esta trabalha também no ramo de atacado, que, por sua vez, exige, deste empreendimento, volumes bastante expressivos, principalmente em relação aos produtos importados, onde as regras de mercado imposta pelo governo dificultam a aquisição e comercialização dos produtos.

TABELA 11 – Custos Fixos

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	Respostas
Os custos fixos e os custos em relação ao armazenamento da empresa são elevados?	
1 – Sim.....	X
2 – Não.....	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda- Abril/2000.

D) Ausência de Diferenciação: A ausência de diferenciação faz com que o comprador compre seu produto baseado em grande parte no preço e no serviço, o que resulta em uma concorrência acirrada entre as empresas na indústria. Já a diferenciação de produto gera um isolamento contra a luta competitiva, porque os clientes têm sentimentos de lealdade com determinada empresa. Em relação a

Empresa Havan está tem na diferenciação de produtos e serviços uma das estratégias para seu contínuo desenvolvimento.

TABELA 12 – Diferenciação

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	Respostas
A concorrência do setor (comércio de atacado e varejo) se dá através de:	
1 – Preço.....	X
2 – Promoções.....	X
3 – Diferenciação do produto.....	X
4 – Diversificação do produto.....	X
5 – Facilidade de Crédito.....	X
6 – Marketing.....	X

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda- Abril/2000.

TABELA 13 – Diferenciação

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	Respostas
Quais as estratégias utilizadas abaixo pela empresa , para permanecer no patamar em que está frente a um possível concorrente?	
1 – Preço abaixo do mercado.....	X
2 – Promoções.....	X
3 – Dias e horários de atendimento.....	X
4 – Diferenciação dos produtos e serviços.....	X
5 – Diversificação dos produtos.....	X
6 – Qualidade no atendimento.....	X
7 – Marketing.....	X
8 – Facilidade no crédito.....	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda- Abril/2000.

E) Barreiras de Saída Elevadas: Empresas que praticam barreiras de saída elevadas são empresas que, mesmo operando em prejuízo, não abandonam a indústria, pois o capital investido é bastante elevado, não sendo compensatória a saída do empresário no mercado:

Segundo Porter (1991, p.37):

Barreiras de saída são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantém as companhias competindo em atividades

mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos sobre seus investimentos.

No caso da empresa Havan, as barreiras de saídas são consideradas altas, principalmente no que se refere aos produtos importados. Um exemplo disso é que, quando ocorre uma variação cambial (aumento do dólar), a empresa não pode repassar esse aumento para os clientes. Diante disso, eleva os preços em apenas vinte por cento, esperando até o momento em que a moeda americana tenha uma baixa; ou até mesmo se utiliza de estratégias promocionais em outros setores (épocas de temporada, como volta às aulas, Páscoa, entre outras), onde opera com margens muito baixas, apenas para não se desfazer da comercialização dos produtos importados, e também para não perder clientes, sendo esta uma estratégia que a empresa utiliza para atrair compradores.

TABELA 14 – Barreiras de Saída

- Rivalidade entre os concorrentes existentes	Respostas
Dentro do setor existem barreiras de saída elevadas, ou seja, fatores econômicos, estratégicos que mantêm a empresa competindo, mesmo que esteja obtendo retornos baixos ou até negativos sobre seus lucros? Quais	
1 – Sim.....	X
2 – Não.....	
Em que situação a empresa se enquadra?	
1 – Barreiras de entrada baixas e barreiras de saída baixas.....	
2 – Barreira de entrada altas e barreiras de saída baixas.....	
3 – Barreiras de entrada baixas e barreiras de saída altas.....	X
4 – Barreiras de entrada altas e barreira de saída altas.....	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda- Abril/2000.

Para conquistar cada vez mais a fidelidade dos clientes frente aos concorrentes, a empresa utiliza-se de táticas para continuar sendo um dos melhores e maior referencial de compras no Brasil. As táticas observadas são:

- ***O marketing.*** Através de propagandas em rádio e TV, além de promoções em todas as épocas do ano.

- **Preços baixos no mercado.** São preços promocionais, praticados em cada mês do ano, fazendo com que o cliente sempre encontre produtos por um preço mais acessível.
- **Diferenciação dos Produtos e Serviços.** Como o setor, que inclui dos produtos importados, serviços de tele-vendas, uma confortável praça de alimentação e um serviço de compras “Online”.
- **Diversificação do produto,** Além da qualidade no atendimento e da facilidade no crédito (pagamento para 30, 60 e 90 dias no cartão ou no cheque).

3.3 Pressão dos Produtos Substitutos.

Todas as empresas estão no mercado competindo de modo amplo, através de produtos substitutos; tendo em vista que, quanto mais atrativo for o preço-desempenho deste produto, mais firme será a pressão sobre os lucros do setor.

Para Porter (1991, p.39), *Quanto mais atrativa a alternativa de preço desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.*

A identificação do produto substituto se dá através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que do produto do setor.

Neste sentido, o modelo de Porter, por estudar especificamente a indústria, foi readaptado para poder explicar o comportamento da empresa aqui estudada.

No que se refere à empresa Havan, os produtos substitutos são a própria empresa; ou seja, tudo que o empreendimento oferece frente ao mercado. Isso engloba a marca da empresa, seu Lay-Out, o preço, seus produtos, serviços, entre outros, que, em conjunto, estão sendo constantemente inovados para conquistarem cada vez mais os clientes frente aos concorrentes.

TABELA 15 – Produtos Substitutos

- Ameaça dos produtos substitutos	Respostas
Existem empresas que concorrem com a sua no mercado?	
1 – Sim.....	X
2 – Não.....	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda- Abril/2000.

Em geral, os preços praticados pela Empresa e menor do que os seus concorrentes, não sendo obrigada a executar o preço dos demais. Na maioria das vezes, utiliza-se de preços estratégicos para atrair a clientela, tendo estas políticas uma influência nas táticas usadas pelos seus concorrentes.

Para a empresa, o marketing, a inovação, a diferenciação e a diversificação de produtos são fatores que merecem mais atenção do que a variável preço, uma vez que os clientes estão em busca de inovações em todos os segmentos, para satisfazer suas necessidades, não se importando em pagar uma pequena diferença para adquirir um produto novo e de qualidade.

TABELA 16 – Produtos Substitutos

- Ameaça dos produtos substitutos	Respostas
A empresa é obrigada a seguir os preços praticados pelos concorrentes?	
1 – Sim.....	
2 – Não.....	X
Que tipo de política a empresa utiliza para concorrer frente às outras empresas?	
1 – Preço.....	X
2 – Diferenciação do produto.....	X
4 – Facilidade no crédito	X
5 – Marketing.....	X
6 – Maior disponibilidade dos produtos.....	X
7 – Outros.....	X
Os concorrentes tem influenciado na determinação dos preços, nos produtos na sua empresa?	
1 – Sim.....	
2 – Não.....	X

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

3.4 Poder de Negociação dos Compradores

Conforme Porter (1991, p.40):

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros”; ou seja, os clientes ou consumidores compõem-se em mais uma força competitiva que pressiona a rentabilidade da indústria.

O poder de barganha dos compradores é significativo quando apresenta as seguintes circunstâncias:

A) Volumes de Compras ou Grau de Concentração: Se um determinado cliente adquire grandes volumes em relação às vendas totais, este é considerado um comprador poderoso para a empresa, podendo exercer influência, por menores preços e descontos, diminuindo, assim, a rentabilidade da indústria. No que diz respeito à empresa Havan, os clientes, em geral, são bastante numerosos e dispersos, não adquirindo grandes volumes em relação às vendas totais.

TABLEA 17 – Grau de Concentração de Clientes

- Poder de negociação dos clientes	Respostas
Por se tratar de uma empresa que atende no atacado e no varejo, como são vistos os clientes:	
1 – Concentrados.....	
2 – Bastante numerosos e dispersos.....	X
Os clientes de sua empresa adquirem grandes volumes em relação às vendas totais?	
1 – Sim.....	
2 – Não.....	X

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

A Havan possui hoje mais de 300.000 clientes cadastrados, sendo que 30.000 compram regularmente na loja, por meio de representantes e por telemarketing. Além

desses clientes regulares, atende diariamente centenas de clientes de todas as partes do Brasil. São atendidos, em média, mais de 3000 compradores todos os dias.

B) Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: Os produtos comercializados pela empresa são diferenciados, porém não exclusivos, mesmo porque muitas das empresas estabelecidas no município se abastecem na Havan. São mais de oitenta mil produtos à disposição do cliente, que são: tecidos, fios têxteis, artigo do vestuário, de cama, mesa e banho, malhas de algodão e outras fibras, móveis de decorações, utensílios domésticos, ferramentas em geral, cosméticos, brinquedos, bebidas, equipamentos e programas de informática, artigos para presentes, produtos eletrodomésticos, materiais para escritório e comunicação; a importação e a exportação de todos os produtos relacionados a sua atividade mercantil e à participação societária. Sendo assim, os clientes, ao irem até a loja, vão encontrar tudo o que desejam, em termos de produtos e serviços, horário de atendimento e preços acessíveis, não precisando se deslocar para uma outra loja.

TABELA 18 – Produtos Padronizados ou não Diferenciados

- Poder de negociação dos clientes	Respostas
Os produtos que os clientes adquirem na empresa são padronizados?	
1 – Sim.....	
2 – Não.....	X

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

C) Custos de Mudança: Quando os clientes enfrentam baixos custos de mudança, eles fortalecem sua posição frente ao vendedor, por outro lado, quando estes custos são elevados, prendem o comprador a determinados vendedores. No que se refere aos clientes da empresa Havan, estes enfrentam custos de mudança, não que os clientes se sintam presos à loja, mas existe um sentimento de lealdade por parte destes.

TABELA 19 – Custos de Mudanças

- Poder de negociação dos clientes	Respostas
Os clientes se defrontam com custos de mudança?	
1 – Sim.....	X
2 – Não.....	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

D) Importância da qualidade dos produtos: quando a qualidade de um produto é muito significativa para o comprador, este se torna menos sensível aos preços.

E) Disponibilidade de Informações: quando o cliente tem total informação sobre a demanda, preços de mercado ou até mesmo sobre os custos dos vendedores, isto faz com que eles tenha maior poder de barganha frente ao vendedor. No caso da empresa Havan, os clientes possuem total informação sobre vantagens de se comprar na loja. Essas vantagens, em geral, são feitas através do marketing, (propaganda) que passa todas as informações necessárias para os clientes, sobre preços, oferta e demanda de produtos, horário de atendimento, promoções e lançamentos.

TABELA 20 – Disponibilidade de Informações

- Poder de negociação	Respostas
Os clientes possuem total informação sobre as vantagens de se comprar na Havan?	
1 – Sim.....	X
2 – Não.....	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

3.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre a indústria, através de um aumento dos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços oferecidos, afetando, desta maneira, a rentabilidade da indústria, que se torna incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Segundo Porter (1991, pag.43), *As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. Um grupo de fornecedores é poderoso se o que se segue se aplica:*

A) É dominada por poucas empresas e é mais concentrada do que a indústria para a qual vende. Quando os fornecedores são mais concentrados do que os compradores para os quais vende, normalmente estes terão, em geral, capacidade de exercer influência em preços, qualidade e condições de venda.

No que se refere à empresa Havan, o grupo de fornecedores é bastante numeroso se disperso, ou seja, não é concentrado, fazendo, deste modo, com que a empresa possa ter maior poder de barganha junto a seus fornecedores, não sendo uma regra geral aos demais fornecedores.

A Havan se relaciona e compra regularmente das principais empresas têxteis do país, sendo, de todas, uma das maiores compradoras, dentre as quais, destacam-se:

- Cia Fiação e Tecelagem Cedro Cachoeira
- Cia de Tecidos Santanense
- Coteminas S/A
- Tecidos Nova América S/A
- Fiação e Tecelagem São José S/A
- Dohler S/A
- Braspérola S/a

- Cia Têxtil Karsten
- Cia Tecidos Ferreira Guimarães
- Teka S/a

Os produtos importados são adquiridos de fornecedores dos Estados Unidos, México, Paquistão, Coréia do sul, Índia, França, Bélgica, Portugal, Itália, China, Japão, Argentina, Paraguai e Chile, entre outros, dos quais compram 2.000.000 metros de tecidos por mês e milhares de itens de outros produtos.

TABELA 21 – Grau de Concentração dos fornecedores

- Poder de negociação dos fornecedores	Respostas
Em relação aos fornecedores frente à empresa, eles são:	
1 – Bastante numerosos e dispersos.....	X
2 – Concentrados.....	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

B) Não está obrigado a lutar com os outros substitutos na venda para indústria: Quanto à empresa Havan, alguns fornecedores, especialmente no ramo de tecidos, se vêem obrigados a disputar(em termos de qualidade) com outros produtos substitutos deste ramo, no interior na loja, tendo em vista conquistar cada vez mais a fidelidade de seus clientes, ou seja, da empresa.

Tabela 22 – Produtos Substitutos

- Poder de negociação dos fornecedores	Respostas
Os fornecedores se vêem obrigados a disputar com outros produtos substitutos no interior da empresa? Explique?	
1 – Sim.....	X
2 – Não.....	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

C) A indústria não é um cliente importante para o fornecedor. Os fornecedores estarão muito mais propensos a exercer seu poder, caso uma das indústrias pelas quais estes vendem, não represente uma fração significativa de vendas. Se a indústria for um comprador importante, o futuro dos fornecedores estará ligado ela e eles desejarão ampará-la através de preços acessíveis e de assistência em atividade, como P&D e o exercício de influência.

No que diz respeito à empresa Havan, esta é considerada como um dos maiores e melhores clientes para os fornecedores, isso porque ela tem algumas vantagens em relação ao seus concorrentes no setor comércio, tais como: é bem conceituada do mercado; seus pagamentos são feitos à vista, com cheques predatados para 15 dias; o empreendimento trabalha no segmento do atacado e do varejo, tendo a necessidade de adquirir grandes quantidades de cada produto comercializado frente aos fornecedores; entre outras vantagens. Por esta razão, é que a empresa é um cliente bastante significativo para os negócios dos fornecedores.

TABELA 23 – Importância da Empresa para os Fornecedores

- Poder de negociação dos fornecedores	Respostas
A empresa é considerada um cliente importante para seus fornecedores	
1 – Sim.....	X
2 – Não.....	

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda- Abril/2000.

D) O Produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador. Da mesma maneira que a empresa é considerada um cliente significativo para os fornecedores, os produtos ofertados por eles, são de suma importância para a comercialização da empresa, desde que tenham sempre uma boa qualidade e sejam constantemente oferecidos em termos de inovações. Porém, na grande maioria das vezes, é a empresa que vai em busca de novos produtos, podendo, desta forma, trocar de fornecedores, caso haja uma insatisfação por parte dela, em

relação à qualidade, quantidade, e preços. Neste caso, o produto (insumo), que antes era comercializado na empresa, passa a não ter valor significativo para o empreendimento, sendo substituído por outro, de um novo fornecedor.

TABELA 24 – Importância do Produto para os Fornecedores

- Poder de negociação dos fornecedores	Respostas
O produto ofertado pelos seus fornecedores é de suma importância para o negócio da empresa? Explique?	
1 – Sim	X
2 – Não.....	
Os fornecedores possuem poder de negociação a ponto de ameaçar uma elevação nos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos?	
1 – Sim.....	
2 – Não.....	X

Fonte: Pesquisa direta realizada na Empresa Havan – Tecidos da moda Ltda-
Abril/2000.

E) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudanças. Quando os compradores enfrentam diferenciação ou custos de mudança, estão rejeitando suas opções de jogar um fornecedor contra o outro, restringindo-se a um determinado grupo de fornecedores que praticam a diferenciação ou custos de mudança.

A Empresa Havan neste caso, leva vantagem frente aos seus fornecedores, pois trabalha com grandes volumes de cada mercadoria, cuja forma de pagamento é sempre à vista (fazendo com que a empresa tenha um capital de giro bastante elevado). Esses fatores fazem com que a empresa detenha maior poder de barganha junto aos seus fornecedores, apesar de que, 50% de seus vendedores, não são flexíveis a preços, mesmo diante de um grande comprador como a Havan. Neste caso, o produto oferecido pelo fornecedor tem uma importância muito grande para a empresa; caso contrário, a mesma abre mão deste produto, em busca de outro, com melhores condições de compra, em termos de preço e qualidade.

CAPÍTULO IV

4 - O PLANO ESTRATÉGICO

A finalidade do planejamento estratégico consiste em traçar caminhos pelos quais a empresa possa percorrer na busca contínua de um crescimento equilibrado dentro do mercado. O planejamento tem, por objetivo principal, encontrar diferentes formas de gerenciar os negócios em um empreendimento, conduzindo-o a um melhor desempenho no futuro.

Para Oliveira (1989, p.148), *A finalidade das estratégias é estabelecer quais são os caminhos, os recursos ou programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos pela empresa.*

Em uma empresa, o planejamento estratégico está relacionado à maneira de conduzir adequadamente os recursos financeiros, físicos e humanos, de modo a minimizar seus pontos fracos e maximizar seus pontos fortes

Para Vasconcelos (1982, p. 104):

As organizações têm certas características – pontos fortes – que a tornam capacitadas para desempenharem suas tarefas. Elas também têm outras características – pontos fracos – que inibem sua capacidade de atender às suas finalidades.

Segundo Gracioso(1990, p.37):

O planejamento estratégico defini-se normalmente pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos num ambiente competitivo e dinâmico. Só uma empresa dotada de um bom sistema de planejamento estratégico pode antecipar-se aos concorrentes, nas mudanças bruscas de mercado e desenvolver estratégias de competição adequadas a essas novas circunstâncias, com tempo suficiente para garantir o sucesso.

Para Ansoff (1981, p.15),

Planejamento estratégico é a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégica) entre os dois extremos.

Sendo assim, para a formulação de uma estratégia competitiva, é necessária uma maior compreensão dos pontos fortes e fracos da empresa em relação às cinco forças competitivas de Porter (1991). Desta forma, a Empresa Havan poderá maximizar seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos.

De acordo com o estudo realizado frente a essas cinco forças competitivas e o questionário aplicado na Empresa Havan, identificou-se os seguintes pontos fortes e os pontos fracos da Empresa.

4.1 Pontos Fortes X Pontos Fracos da Empresa Havan Tecidos – da Modas Ltda.

Forças Competitivas	Pontos Fortes	Pontos Fracos
1 – Ameaça de novos entrantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Possui economias de escala através da compra de seus produtos e seu marketing • Desenvolve a estratégia de diferenciação, como fator chave para a conquista de clientes. • Possui acesso favorável aos canais de distribuição, tanto no atacado como no varejo. • Em geral, a empresa tem melhor acesso à aquisição de suas mercadorias (principalmente aos produtos importados) do que as outras empresas no setor comércio • Possui uma localização privilegiada. • A existência de uma outra empresa próxima a sua não afeta seu desempenho financeiro, pois a mesma já está bem estruturada no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui tecnologia patenteadas • Não possui subsídios Oficiais • Controle do governo aos produtos importados e aos de impostos a serem pagos. • Um Empreendimento que exige um investimento muito alto em relação ao seu porte. • Possui custos de mudanças elevados, visando sempre o aperfeiçoamento e a inovação de seus produtos e serviços oferecidos.
2 – Intensidade da rivalidade entre os concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Compete via preço e diferenciação. • Em relação ao seu porte, é a líder do mercado municipal. • Crescimento rápido do setor em quatorze anos. • É considerada uma empresa de grande porte. • Apostam no marketing e na inovação de produtos e serviços como fator decisivo para o seu crescimento. • A empresa não é obrigada a seguir o preço praticado pelos seus concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui custos fixos, bastante elevados (cinco vezes seu faturamento). • Existem barreiras de saídas elevadas.
3 – Pressão dos Produtos Substitutos. (Empresas concorrentes)	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa é o próprio produto substituto, ou seja, o que ela representa e o que oferece. • Os preços praticados pela empresa, muitas vezes, repercute na estratégia de preço utilizada pelos seus concorrentes • Consolidação da marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Existem empresas que concorrem em relação aos produtos substitutos (mercadorias).
4 – Poder de negociação dos Clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirem pequenas volumes em relação às vendas totais. • Existem custos de mudanças • Os clientes possuem total informação sobre as vantagens de comprar na Havan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes exigentes requerem mercadorias e serviços de qualidade
5 – Poder de negociação dos Fornecedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Os fornecedores não têm poder de negociação a ponto de ameaçar uma elevação nos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços. • A empresa é importante para os fornecedores, pois adquire grandes volumes. • O mercado fornecedor é bastante numeroso e disperso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe custo de mudanças de um fornecedor para outro. • O produto do fornecedor é de suma importância para a empresa. • Necessidade de um elevado capital de giro.

Fonte: O autor

Após a análise da tabela na qual são demonstrados os pontos fortes e pontos fracos da Empresa Havan – Tecidos da Moda Ltda, consideramos como fatores relevantes (pontos fortes) de estratégia para a competição no mercado, os seguintes aspectos:

- A empresa oferece uma considerável diferenciação de produtos e serviços, o que passa a ser um fator chave para conquista de clientes;
- É considerada uma Empresa de grande porte;
- É líder na fixação de preços ao consumidor, influenciando as estratégias a serem adotadas pelos concorrentes.

No que diz respeito aos pontos fracos, podemos destacar:

- Tendo em vista que 40% dos produtos comercializados são importados, o controle exercido pelo governo para a importação de produtos e a carga tributária se constituem como fatores que vulnerabilizam a estratégia competitiva da Empresa;
- Possui custos fixos bastante elevados, correspondendo cinco vezes ao seu faturamento;
- Como consequência, há necessidade de um elevado capital de giro.

Tendo como referência os três pontos fracos anteriormente mencionados e utilizando a análise vertical desenvolvida por Matarazzo (1987, p.222), apresentamos a Tabela.25 – Demonstrativo de Resultados nos anos de 1997, 1998 e 1999, onde buscamos identificá-los quanto à eficiência da empresa e sua capacidade de acumulação.

TABELA 25

Demonstrativo de Resultados nos Anos de 1997, 1998 e 1999. (Em R\$)

	1997	%	1998	%	1999	%
RECEITA-LÍQUIDA	52.494.222,05	100	59.992.004,27	100	84.174.012,65	100
(-) Custo da Mercadoria Vendida	40.395.219,21	76,95	45.544.188,43	75,9	67.976.256,57	80,75
Lucro Bruto	12.099.022,84	23,04	14.447.823,84	24,08	16.197.756,08	19,24
(-) Despesas Operacionais						
• Despesas de Vendas	3.659.603,02	6,97	5.323.053,57	8,87	5.064.451,69	6,01
• Despesas-Administrativas	400.476,77	0,76	432.297,95	0,72	651.783,75	0,77
• Despesas Financeiras	1.193.665,45	2,27	1.773.137,64	2,95	1.282.462,88	1,52
• Despesas Pessoal	3.309.858,08	6,30	3.477.660,63	5,79	3.760.302,15	4,46
• Despesas Tributárias	133.698,32	0,25	202.464,31	0,33	643.887,57	0,76
= Lucro Operacional	3.401.701,2	6,48	3.239.209,74	5,39	4.794.868,04	5,69
(+) Resultado não Operacional	4.765,00	0,009	(102.788,83)	(0,17)	393.344,18	0,46
= Lucro Antes do Imposto de Renda	3.396.936,2	6,47	3.136.420,91	5,22	4.401.523,86	5,22
(-) Imposto de Renda	907.097,08	1,72	918.053,50	1,53	1.440.215,02	1,71
(-) Contribuição Social	297.948,16	0,56	301.456,96	0,50	621.546,30	0,73
= Lucro Líquido	2.191.890,96	4,17	1.916.910,45	3,19	2.339.762,54	2,77

Fonte: Demonstrativo de Resultado da Empresa Havan – Tecidos da Moda Ltda.

O lucro líquido nos últimos três anos apresentou uma queda significativa de 4,17% para 2,77%, isso se deve basicamente ao aumento do custo da mercadoria vendida.

Se levarmos em conta que mais de 40% da mercadoria transacionada na loja é importada, e que face à valorização do dólar observada no período de 1998 a 1999, associada com o não repasse aos preços finais, era de se esperar a redução do lucro líquido constatado acima.

Desta maneira, o que se propõe, para que o lucro líquido não tenha esta queda significativa, é a redução na participação dos produtos importados em relação ao faturamento total da empresa.

No que diz respeito ao capital de giro (visto na p.44), pôde-se verificar na tabela a seguir, que ocorreu um aumento bastante importante de 1997 a 1999, devido à necessidade de grandes estoques. A armazenagem de mercadorias em grandes quantidades, principalmente as importadas, acontece motivada por dois fatores.

- A Havan oferece o atacado como opção de compra, o que a obriga a ter em estoque um considerável número de produtos para atender a demanda.
- As regras de mercado impostas pelo governo para a comercialização de produtos importados – os constantes aumentos nas alíquotas de importação, as variações nas restrições de mercadorias, a burocracia para o transporte e liberação dos produtos – , obrigam a Empresa a adquiri-los em grandes quantidades.

TABELA 26

Necessidade de Giro e Estoques Referentes a 1997, 1998 e 1999.

(A preços de 1999)

	Ano de 1997	Ano de 1998	Ano de 1999
Ativo Circulante	6.384.303,89	10.290.611,99	24.889.043,97
(-) Passivo Circulante =	6.358.152,02	7.304.502,50	20.630.775,74
Capital de Giro	26.151,87	2.986.109,49	4.258.268,23
Estoques	2.799.289,65	4.163.106,60	15.089.551,38

Fonte: Balanço Patrimonial da Empresa Havan – Tecidos da Moda Ltda.

Os fatores que levaram a empresa a adquirir estoques bastante elevados no período de 1997 a 1999, além dos mencionados anteriormente, foram:

- A Empresa ter iniciado a comercialização de artigos importados no segundo semestre de 1996, havendo uma grande repercussão. Assim sendo, a organização teve que expandir, a partir de 1997, a filial em Brusque.
- A abertura da filial em Porto Alegre, que exigiu um volume bastante significativo.

Partindo dos estudos realizados até o momento, verificamos que a Empresa Havan teve seu desenvolvimento baseado no tripé: diferenciação, diversificação e marketing; e a introdução dos produtos importados a partir do segundo semestre de

1996, fortaleceu estas estratégias de crescimento e ampliação dos negócios. Utilizando estas mesmas ferramentas estaremos sugerindo algumas estratégias para o crescimento dos empreendimentos da Havan.

Tendo como referência os principais pontos fracos e fortes detectados na Havan e com vistas à melhora no seu desempenho econômico e financeiro, passaremos a sugerir a algumas estratégias de crescimento.

4.2 – Estratégias de Crescimento

Após terem sido analisados os principais pontos fracos que atuam na Empresa Havan, serão abordadas e fortalecidas, neste item, algumas estratégias de crescimento utilizadas pelo empreendimento para melhorar seu desempenho econômico e financeiro.

4.2.1 Estratégia de Diferenciação

A estratégia de diferenciação corresponde em diferenciar o produto ou serviço ofertado pela empresa, criando algo novo frente aos seus concorrentes. A diferenciação pode ocorrer sob vários aspectos: imagem da marca, tecnologia, peculiaridade, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outros. Desta maneira, cria-se um produto sem qualquer substituto na indústria.

Para Porter (1991, p.52), a diferenciação procura atrair os consumidores e torná-los fiéis ao produto. Assim, a empresa adquire certo poder sobre o preço e através das estratégias a seguir, consegue obter algumas vantagens como:

- Retornos acima da média, já que consegue enfrentar melhor as cinco forças competitivas.
- Menor vulnerabilidade frente aos seus concorrentes, graças à preferência de seus consumidores.

- Menor sensibilidade ao preço, dada a diferença do produto.
- Aumento de margens de lucros, protegendo-a de fornecedores poderosos.
- Barreiras à entrada, já que o consumidor se torna fiel ao produto.

Segundo Guimarães (1987, p.36):

A diferenciação de produto, corresponde à introdução em sua linha de produto de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos.

Já para George & Jol (1983, p.222):

A diferenciação do produto, quando auxiliado por intensa publicidade, tende a fortalecer a posição competitiva das firmas que já estão no mercado, em detrimento da concorrência potencial daquelas interessadas em entrar no mercado. Em mercados diferenciados, o alto nível de despesas com publicidade e promoção pode criar uma barreira efetiva à entrada mesmo quando não existem economias técnicas de escala significativas.

Quanto à empresa Havan, a diferenciação ocorre através do produto importado, serviços oferecidos(tele-vendas, vendas Online), horário de atendimento (segunda à sexta das 9:00 às 19:00h, sábados das 9:00 às 17:00 e domingos das 10:00 às 18:00), pela imensa variedade de produtos comercializados(como consta na pág. 22 deste estudo) e pelo planejamento de um marketing dinâmico, com o objetivo de uma boa fixação da marca. Além disso, no segmento de tecidos, a Havan dispõe também de estilistas que auxiliam costureiras e confeccionistas na escolha dos tecidos. Vale destacar que os funcionários que atendem o setor de tecidos são orientados para esclarecer qualquer dúvida que o comprador tiver em relação à origem e qualidade dos produtos.

Além dessas estratégias de diferenciação adotadas pela Empresa, ainda pode utilizar estratégias como:

- Demonstração de ambiente; decorado com produtos comercializados pela Havan, ex: para os artigos de cozinha, um ambiente decorado para este segmento.
- Fidelização do cliente, em formas de bônus ou pontuação, através do cartão Havan, para todas as compras realizadas.
- Sala de espera em forma de livraria, onde os clientes possam ler, comprar e tomar um bom café.

4.2.2 Estratégia de Diversificação

Empresas que estão em processo de crescimento vêm na estratégia de diversificação uma tática que pode ser utilizada para amenizar riscos e incertezas, principalmente em relação a mudanças quanto à demanda de produtos no mercado. As empresas diversificam suas atividades para superar as restrições impostas pelo ritmo de crescimento de seu mercado, para diminuir os riscos e incertezas, quando se opera em um único mercado, e para superar os efeitos de flutuações cíclicas ou sazonais da demanda.

O processo de diversificação aumenta o número de bases tecnológicas e de áreas de comercialização em que a empresa exerce.. Portanto, quanto mais diversificada a empresa, maior será seu horizonte de diversificação.

De acordo com Guimarães (1987, p.37):

A diversificação caracteriza-se pela inclusão de um produto ou serviço que será vendido em um mercado no qual a empresa não participa, ocasionando, assim, em uma diversificação das atividades da firma. Este tipo de estratégia envolve empresas que possuem, como objetivo básico, superar seus limites de crescimento com a expansão do mercado corrente, bem como é uma possibilidade aberta a qualquer empresa, desde que disponha de recursos para superar barreiras à entrada.

Para George & Joll (1983, p.75), existem alguns motivos que levam as firmas a diversificarem, que são:

- **Incerteza:** um futuro incerto leva as firmas a modificarem sua escolha de produtos para produzir uma variedade maior, protegendo-as de quedas substanciais na demanda;
- **Crescimento:** as firmas encontram dificuldades em crescer mais rápido do que as indústrias em que elas operam;
- **Poder de mercado:** as firmas vêm na diversificação uma maneira de estender seu poder de mercado a novas linhas de produtos e aumentá-lo.

A estratégia de diversificação adotada pela empresa Havan ocorre através dos oitenta mil produtos comercializados, sendo que muitos destes são importados, e dos serviços oferecidos pela organização.

Dentre os produtos comercializados, estão: tecidos e malha; cama, mesa, banho e decorações; tapetes; plantas e flores artificiais; bazar (prataria, cristais, porcelanas, faqueiros, utilidades domésticas, artigos para decoração e uma infinidade de artigos e presentes); lustres e luminárias; malas e bolsas; eletro-eletrônicos; ótica e relojoaria, material escolar; artigos de natal; lingerie; alimentícios; pesca e ferramentas; brinquedos, entre outros.

Em relação os serviços oferecidos pela empresa, estão:

- Serviço de telemarketing;
- Serviço de tele-vendas;
- Serviço de vendas Online;
- Uma central telefônica totalmente automatizada e informatizada, com 30 troncos de entrada e mais de 100 ramais instalados plantas;
- Todos os processos de vendas, controle de estoques e área administrativa são totalmente informatizados, tendo disponíveis para o trabalho mais de 360 terminais. Todos os sistemas e as

plantas são totalmente integrados via fibra ótica ou Rempac da Embratel;

- Funcionários treinados e orientados para esclarecer qualquer dúvida que o cliente tiver em relação e origem a qualidade dos produtos;
- Disponibilidade de crédito – pagamentos feitos em 30, 60 e 90 dias;
- Climatização da loja.

A estratégia de diversificação a ser utilizada pela empresa também pode dar-se por:

- Como no item da diferenciação foi proposta uma sala de espera, em forma de livraria, esta passa a ser mais um item de diversificação de produto oferecido pela empresa;
- Quiosques de café expresso, espalhados por todo o complexo Havan.

4.2.3 Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing é considerada hoje uma grande ferramenta na disputa pelo mercado, sendo a propaganda e a mídia as duas principais armas que procuram criar metas dentro de um plano de ação.

Conforme Stanton (1980, p.4):

Em seu sentido mais amplo, o conceito de marketing é uma filosofia comercial que diz que o atendimento das necessidades do freguês é a própria justificativa da existência de uma empresa.

A mídia procura estudar, analisar e interpretar os veículos da propaganda e assim determinar uma mensagem que visa atingir o público conforme estabelecido no plano de ação da propaganda.

Segundo Moreira(1992, p.35), existem algumas decisões que podem ser tomadas no que diz respeito ao uso da propaganda:

- quanto gasta;
- tipo de mensagem e maneira de apresentação;
- os veículos da mídia a serem utilizados;
- distribuição da propaganda.

A estratégia de marketing utilizada pela empresa Havan está baseada na:

- mídia televisiva;
- segmento Online(compras virtuais, atingindo diretamente o público usuário da Internet.

A estratégia de marketing a ser utilizada pela empresa também pode ocorrer por:

- encartes direcionados a cada setor de vendas no interior da loja e para serem enviados para todos os clientes cadastrados via malote;
- criação do cartão Havan, proporcionando qualidade na prestação de serviços e novas vantagens ao consumidor;
- implantação de um Onbudsman para receber reclamações e controlar todo o atendimento da empresa Havan.

CAPÍTULO V

5 - CONCLUSÃO

Debaixo do manto das mudanças e da descoberta de utilizar bem suas competências essenciais, as empresas buscam romper com os paradigmas do passado. A base do sucesso está no tratamento adequado dos clientes. Desta maneira, a empresa Havan, da cidade de Brusque, é um dos exemplos de como se pode crescer, ampliar e diversificar os negócios. Ao acreditar no crescimento do mercado e da economia brasileira, seus dirigentes perceberam a importância e o papel da globalização para a instituição. A organização iniciou com poucas diretrizes e regras convencionais, mas aos poucos foi introduzindo inovações, ampliando a base de fornecedores e colocando à disposição dos clientes um imenso conjunto de produtos.

Diante disso, o presente trabalho procurou analisar as estratégias competitivas que vigoram na Empresa "Havan" frente às cinco forças competitivas de Michael Porter (1991); bem como detectar os seus pontos fortes e fracos.

Perante à ameaça de novos entrantes, pode se constatar que existem significativas barreiras à entrada; protegendo, desta forma a Empresa de futuros concorrentes. Estas barreiras à entrada, estão presentes: nas economias de escala, já que a empresa trabalha no segmento do atacado, exigindo desta grandes volumes de mercadorias a serem comercializadas; na diferenciação de produtos, principalmente das mercadorias importadas; na necessidade de grandes recursos para ingressar neste mercado; no difícil acesso aos canais de distribuição; nas vantagens de custos impossíveis de serem igualados; através do acesso favorável das matérias-primas, especialmente dos produtos importados; na localização privilegiada que a empresa se encontra e na restrição governamental em relação à importação dos produtos comercializados.

Em relação à rivalidade entre os concorrentes existentes, esta encontra-se presente na diferenciação e no preço. Isso no que se refere às empresas do setor

comercial; pois no que se diz respeito ao seu porte, ela é a líder no mercado, em termos de diferenciação de produto e serviços, de diversificação, de preços e de marketing.

No que se refere aos produtos substitutos, a empresa é o próprio produto substituto, ou seja, o que a empresa representa e tudo o ela oferece. Os preços praticados pelos seus concorrentes sofrem influências através das estratégias de preços adotadas pela líder do mercado.

Quanto ao poder de negociação dos compradores, estes se apresentam bastante numerosos e dispersos, não adquirindo grandes volumes em relação às vendas totais. Os clientes possuem total informação(via marketing) sobre as vantagens de se comprar na loja. Os produtos adquiridos na empresa são diferenciados, porém não exclusivos, mesmo porque muitas das empresas estabelecidas no município se abastecem na Havan.

O grupo de fornecedores apresenta-se bastante numeroso e disperso, fazendo com que a Empresa possa ter maior poder de barganha junto aos fornecedores, porém não sendo está uma regra geral, pois 50% dos fornecedores não são flexíveis a preços. Alguns dos fornecedores são obrigados a disputar com os outros produtos substitutos no interior da loja, tendo em vista conquistar cada vez mais a fidelidade de seus clientes, que têm, na Havan, um dos seus maiores e melhores compradores. Da mesma maneira que a empresa é considerada um cliente importante, os produtos ofertados pelos fornecedores são de suma importância para os negócios da Empresa.

Através do balanço patrimonial e do demonstrativo de resultado concedidos pela Empresa pôde-se constatar que o empreendimento, nos últimos três anos, tem sofrido uma queda bastante significativa no seu lucro líquido. Isso se deve ao aumento do custo da mercadoria vendida, considerando que 40% dos produtos transacionados na loja são importados, e que, face a valorização do dólar observada nos períodos de 1998 a 1999, não houve um repasse aos preços finais. Foi observado também que, pelo fato da Empresa adotar as estratégias de crescimento, de diferenciação e de diversificação, esta tem a necessidade de um elevado capital

de giro, como também de um elevado estoque. A proposta que a empresa poderia adotar, para reverter o resultado do lucro líquido apresentado, é uma redução da participação dos produtos importados em relação ao seu faturamento total.

Po fim, após ter sido detectados os pontos fortes e fracos da Empresa, foram abordadas e fortalecidos as principais estratégias de crescimento adotadas pela mesma, tais como: a diferenciação, a diversificação e o marketing, fazendo, deste modo, que a organização tenha um melhor posicionamento frente as forças competitivas que regem o mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, Igor, DECLERCK, Roger, HAYES, Robert L. **Do Planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

SOUZA, Regina Sché de Souza. Estratégia Competitiva da Empresa "Tok Vídeo"- Uma análise a partir do modelo de Porter. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1996. 52 p. Monografia (Graduação em Economia).

GARÓFALO, Gilson, CARVALHO, Luiz. **Teoria microeconômica**. São Paulo: Atlas, 1985.

GEORGE, Keneth, JOLL, Caroline. **Organização Industrial**. Rio de Janeiro. Zahar, 1983.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 2ª ed., São Paulo: Atlas SA, 1990.

GUIMARÃES, Eduardo A. **Acumulação e crescimento da firma. Um estudo de organização industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

MATARAZO, Dante Camniré. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica**. São Paulo: Atlas, 1985. V.1.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento estratégico**. 4 ed., São Paulo: Atlas AS, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva. Técnicas para a análise da concorrência**. 9 ed., rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C K. **Em busca do Novo** (online).2000-07-04

(<http://www.perspectivas.com.br/leitura/trans31.htm>)

STONER, James A.F. **Administração**. 2. ed., Rio de Janeiro: Crentice Hall do Brasil, 1985.

VASCONCELOS FILHO, Paulo & MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento Estratégico: formulação, implantação e controle**. Rio de Janeiro: LTC, Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1982.

ANEXOS



TECIDOS - CAMA - MESA - BANHO
DECORAÇÃO - MALHAS

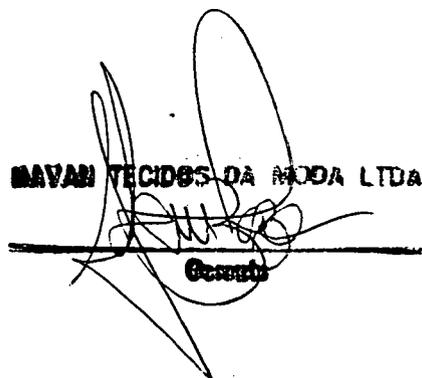
"HAVAN TODOS OS PRODUTOS DO MUNDO"

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1997

ATIVO	14.035.182,46
CIRCULANTE	6.384.303,89
DISPONIBILIDADE	2.032.000,73
Bens Numerários	50.253,80
Bancos Conta Movimento	16.259,30
Aplicações Mercado Aberto	1.965.487,63
CREDITOS	1.553.013,51
Clientes	1.189.126,45
Adiantamento de Importações	9.999,90
Impostos a Recuperar	353.887,16
ESTOQUES	2.799.289,65
Estoque no Final do Mês	2.799.289,65
PERMANENTE	7.650.878,57
Investimentos	148.470,27
Imobilizado	7.502.408,30
Móveis	879.778,60
Imóveis	6.622.629,70

Brusque(SC), 31 de dezembro de 1,997


JAISSON GAMBA
 CONTADOR - CRC 13.682-SC
 CPF: 521.499.529-00

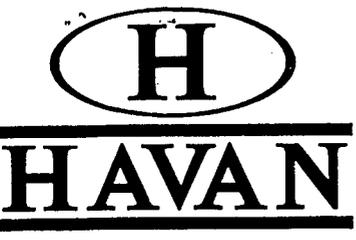

HAVAN TECIDOS DA MODA LTDA
 Gamba

MATRIZ: Rod. Antônio Heil, 191 - Centro
 Fone: (0**47) 251 5000 - Fax: (0**47) 251 5001
 CNPJ 79.379.491/0001-83 - I.E. 251.323.676
 CEP 88353-100 - BRUSQUE - SANTA CATARINA

FILIAL 1: Curitiba (Tecidos)
 Av. Marechal Floriano Peixoto, 7060 - Boqueirão
 Fone/Fax: (0**41) 376 4373
 CEP 81670-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 2: Curitiba (Importados)
 Rua General Mário Tourinho, 2290
 Fone/Fax: (0**41) 336 5939
 CEP 80740-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 3: Porto Alegre
 Av. Sertório, 996 - Bairro Navegantes
 Fone/Fax: (0**51) 342 5495
 CEP 91020-000 - PORTO ALEGRE - RS



TECIDOS - CAMA - MESA - BANHO
DECORAÇÃO - MALHAS

"HAVAN TODOS OS PRODUTOS DO MUNDO"

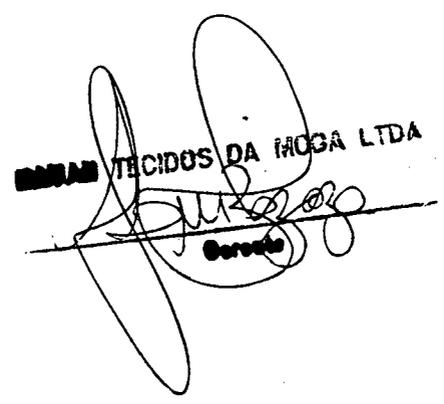
BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1997

PASSIVO	14.035.182,46
CIRCULANTE	6.358.152,02
CREDORES	6.358.152,02
FORNECEDORES DO PAIS	2.634.406,22
FORNECEDORES DO EXTERIOR	1.267.678,76
OBRIGAÇÕES	2.066.203,34
Obrigações Trabalhistas	162.236,37
Obrigações Previdenciarias	90.270,97
Obrigações Tributárias	900.532,96
Outras Obrigações	913.163,04
PROVISÕES	389.863,70
Provisão p/ Férias e 13º Salário	389.863,70
DÉBITOS DE FINANCIAMENTO	0,00
Empréstimo p/Ativo Fixo	0,00
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	3.326.736,65
Impostos a Pagar	437.679,02
Empréstimo p/Ativo Fixo	2.889.057,63
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4.350.293,79
Capital Social	1.200.000,00
Reservas de Capital	269.466,25
Resultados Acumulados	2.880.827,54

Brusque(SC), 31 de dezembro de 1,997



JAISON GAMBA
CONTADOR - CRC 12.000/01
CPF 1.521.105.00



BRUSQUE TECIDOS DA MOGA LTDA
Gerente

MATRIZ: Rod. Antônio Heil, 191 - Centro
Fone: (0**47) 251 5000 - Fax: (0**47) 251 5001
CNPJ 79.379.491/0001-83 - I.E. 251.323.676
CEP 88353-100 - BRUSQUE - SANTA CATARINA

FILIAL 1: Curitiba (Tecidos)
Av. Marechal Floriano Peixoto, 7060 - Boqueirão
Fone/Fax: (0**41) 376 4373
CEP 81670-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 2: Curitiba (Importados)
Rua General Mário Tourinho, 2290
Fone/Fax: (0**41) 336 5939
CEP 80740-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 3: Porto Alegre
Av. Sertório, 996 - Bairro Navegantes
Fone/Fax: (0**51) 342 5495
CEP 91020-000 - PORTO ALEGRE - RS



TECIDOS - CAMA - MESA - BANHO
DECORAÇÃO - MALHAS

"HAVAN TODOS OS PRODUTOS DO MUNDO"

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 1997

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	65.912.411,56
Vendas	65.912.411,56
DEDUÇÕES	13.418.189,51
Devoluções e Abatimentos Incondicionais	1.087.952,38
Impostos Incidentes Sobre Vendas	12.330.237,13
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	52.494.222,05
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	40.395.219,21
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	12.099.002,84
DESPESAS OPERACIONAIS	7.503.636,19
Despesas de Pessoal	3.309.858,08
Despesas Administrativas	400.476,77
Despesas de Vendas	3.659.603,02
Despesas Tributárias	133.698,32
RESULTADO FINANCEIRO	(875.779,65)
Despesas Financeiras	1.193.665,45
Receitas Financeiras	317.885,80
Resultado não Operacional	4.765,00
RESULTADO LÍQUIDO ANTES DA CSLL E IRPJ	3.724.352,00
PROVISÕES PARA CONT SOCIAL E IMP RENDA	1.205.045,24
Provisão para Contribuição Social	297.948,16
Provisão para Imposto de Renda	907.097,08
RESULTADO LÍQUIDO DO MÊS	2.519.306,76

Brusque(SC), 31 de dezembro de 1997

JAISSON GAMBA
CONTADOR - CRC 12.932-01
CPF: 521.133.828-00

HAVAN TECIDOS DA MODA LTDA

AV. ATILIO RIBEIRO, 191 - Centro
Fone: (0**47) 251 5000 - Fax: (0**47) 251 5001
CNPJ 79.379.491/0001-83 - I.E. 251.323.676
CEP 88353-100 - BRUSQUE - SANTA CATARINA

FILIAL 1: Curitiba (Tecidos)
Av. Marechal Floriano Peixoto, 7060 - Boqueirão
Fone/Fax: (0**41) 376 4373
CEP 81670-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 2: Curitiba (Importados)
Rua General Mário Tourinho, 2290
Fone/Fax: (0**41) 336 5939
CEP 80740-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 3: Porto Alegre
Av. Sertório, 996 - Bairro Navegantes
Fone/Fax: (0**51) 342 5495
CEP 91020-000 - PORTO ALEGRE - RS



TECIDOS - CAMA - MESA - BANHO
DECORAÇÃO - MALHAS

"HAVAN TODOS OS PRODUTOS DO MUNDO"

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1998

ATIVO	17.979.789,60
CIRCULANTE	10.290.611,99
DISPONIBILIDADE	3.491.125,87
Bens Numerários	115.880,82
Bancos Conta Movimento	687.501,26
Aplicações Mercado Aberto	2.687.743,79
CREDITOS	2.636.379,52
Clientes	2.386.086,11
Adiantamento a Fornecedores	134.600,00
Impostos a Recuperar	115.693,41
ESTOQUES	4.163.106,60
Estoque no Final do Mês	4.163.106,60
PERMANENTE	7.689.177,61
Investimentos	148.330,00
Imobilizado	7.540.847,61
Móveis	1.136.462,20
Imóveis	6.404.385,41

Brusque(SC), 31 de dezembro de 1998



JAISSON GAMBIA
CONTADOR - CRC 13.069/91
CPF 000.000.000



HAVAN TECIDOS DA MODA LTDA
Ocorrida

MATRIZ: Rod. Antônio Heil, 191 - Centro
Fone: (0**47) 251 5000 - Fax: (0**47) 251 5001
CNPJ 79.379.491/0001-83 - I.E. 251.323.676
CEP 88353-100 - BRUSQUE - SANTA CATARINA

FILIAL 1: Curitiba (Tecidos)
Av. Marechal Floriano Peixoto, 7060 - Boqueirão
Fone/Fax: (0**41) 376 4373
CEP 81670-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 2: Curitiba (Importados)
Rua General Mário Tourinho, 2290
Fone/Fax: (0**41) 336 5939
CEP 80740-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 3: Porto Alegre
Av. Sertório, 996 - Bairro Navegantes
Fone/Fax: (0**51) 342 5495
CEP 91020-000 - PORTO ALEGRE - RS



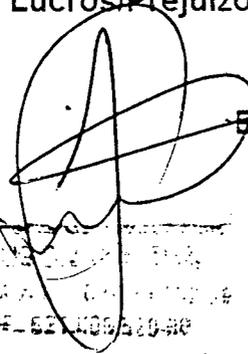
TECIDOS - CAMA - MESA - BANHO
DECORAÇÃO - MALHAS

"HAVAN TODOS OS PRODUTOS DO MUNDO"

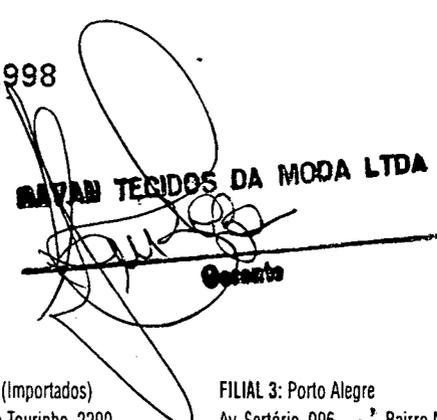
BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1998

PASSIVO	17.979.789,60
CIRCULANTE	7.304.502,50
CREDORES	6.413.021,11
FORNECEDORES DO PAIS	2.349.508,94
FORNECEDORES DO EXTERIOR	1.455.572,64
OBRIGAÇÕES	2.201.860,75
Obrigações Trabalhistas	168.678,31
Obrigações Previdenciárias	101.969,46
Obrigações Tributárias	1.003.484,23
Outras Obrigações	927.728,75
PROVISÕES	406.078,78
Provisão p/ Férias e 13º Salário	406.078,78
DÉBITOS DE FINANCIAMENTO	891.481,39
Empréstimo p/Ativo Fixo	891.481,39
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	2.936.050,15
Impostos a Pagar	180.438,95
Empréstimo p/Ativo Fixo	2.755.611,20
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	7.739.236,95
Capital Social	5.000.000,00
Reservas de Lucros	101.741,62
Resultados Acumulados	2.637.495,33
Lucros/Prejuízos Acumulados	2.637.495,33

Brusque(SC), 31 de dezembro de 1,998



 Representante Legal
 CPF - 521.406.420-40



 HAVAN TECIDOS DA MODA LTDA
 Gerente

MATRIZ: Rod. Antônio Heil, 191 - Centro
 Fone: (0**47) 251 5000 - Fax: (0**47) 251 5001
 CNPJ 79.379.491/0001-83 - I.E. 251.323.676
 CEP 88353-100 - BRUSQUE - SANTA CATARINA

FILIAL 1: Curitiba (Tecidos)
 Av. Marechal Floriano Peixoto, 7060 - Boqueirão
 Fone/Fax: (0**41) 376 4373
 CEP 81670-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 2: Curitiba (Importados)
 Rua General Mário Tourinho, 2290
 Fone/Fax: (0**41) 336 5939
 CEP 80740-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 3: Porto Alegre
 Av. Sertório, 996 - Bairro Navegantes
 Fone/Fax: (0**51) 342 5495
 CEP 91020-000 - PORTO ALEGRE - RS



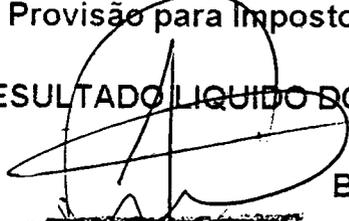
TECIDOS - CAMA - MESA - BANHO
DECORAÇÃO - MALHAS

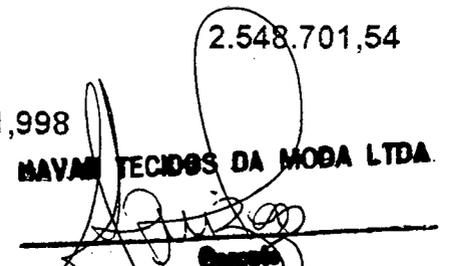
"HAVAN TODOS OS PRODUTOS DO MUNDO"

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 1998

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	75.233.005,84
Vendas	75.233.005,84
DEDUÇÕES	15.241.001,57
Devoluções e Abatimentos Incondicionais	1.430.941,95
Impostos Incidentes Sobre Vendas	13.810.059,62
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	59.992.004,27
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	45.544.180,43
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	14.447.823,84
DESPESAS OPERACIONAIS	9.435.476,46
Despesas de Pessoal	3.477.660,63
Despesas Administrativas	432.297,95
Despesas de Vendas	5.323.053,57
Despesas Tributárias	202.464,31
RESULTADO FINANCEIRO	(1.141.346,55)
Despesas Financeiras	1.773.137,64
Receitas Financeiras	631.791,09
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	(102.788,83)
Receitas Não Operacionais	85.149,92
Despesas Não Operacionais	187.938,75
RESULTADO LIQUIDO ANTES DA CSLL E IRPJ	3.768.212,00
PROVISÕES PARA CONT SOCIAL E IMP RENDA	1.219.510,46
Provisão para Contribuição Social	301.456,96
Provisão para Imposto de Renda	918.053,50
RESULTADO LIQUIDO DO MÊS	2.548.701,54

Brusque(SC), 31 de dezembro de 1,998


JAISSON GALVÃO
 CONTADOR - CRC 13.862-S1
 CPA: 521.009.529-00


HAVAN TECIDOS DA MODA LTDA.

AV. ATILIO: Rod. Antônio Hül, 191 - Centro
 Fone: (0**47) 251 5000 - Fax: (0**47) 251 5001
 CEP 79.379-491/0001-83 - I.E. 251.323.676
 CEP 88353-100 - BRUSQUE - SANTA CATARINA

FILIAL 1: Curitiba (Tecidos)
 Av. Marechal Floriano Peixoto, 7060 - Boqueirão
 Fone/Fax: (0**41) 376 4373
 CEP 81670-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 2: Curitiba (Importados)
 Rua General Mário Tourinho, 2290
 Fone/Fax: (0**41) 336 5939
 CEP 80740-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 3: Porto Alegre
 Av. Sertório, 996 - Bairro Navegantes
 Fone/Fax: (0**51) 342 5495
 CEP 91020-000 - PORTO ALEGRE - RS



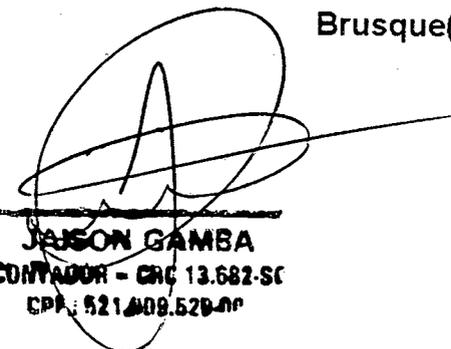
TECIDOS - CAMA - MESA - BANHO
DECORAÇÃO - MALHAS

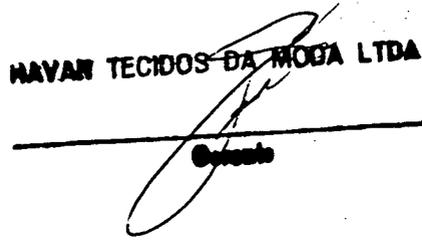
"HAVAN TODOS OS PRODUTOS DO MUNDO"

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1999

ATIVO	33.940.992,61
CIRCULANTE	24.889.043,97
DISPONIBILIDADE	1.678.387,54
Bens Numerários	64.820,26
Bancos Conta Movimento	1.532.732,97
Aplicações Mercado Aberto	80.834,31
CREDITOS	8.121.105,05
Clientes	5.041.740,97
Adiantamento a Fornecedores	2.111.821,98
Impostos a Recuperar	967.542,10
ESTOQUES	15.089.551,38
Estoque no Final do Mês	15.089.551,38
PERMANENTE	9.051.948,64
Investimentos	386.182,27
Imobilizado	8.665.766,37
Móveis	1.428.380,96
Imóveis	7.237.385,41

Brusque(SC), 31 de dezembro de 1999


JAISSON GAMBA
 CONTADOR - CRC 13.682-SC
 CPF: 521.409.529-00


HAVAN TECIDOS DA MODA LTDA

MATRIZ: Rod. Antônio Heil, 191 - Centro
 Fone: (0**47) 251 5000 - Fax: (0**47) 251 5001
 CEP 79.379-491/0001-83 - I.E. 251.323.676
 P 88353-100 - BRUSQUE - SANTA CATARINA

FILIAL 1: Curitiba (Tecidos)
 Av. Marechal Floriano Peixoto, 7060 - Boqueirão
 Fone/Fax: (0**41) 376 4373
 CEP 81670-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 2: Curitiba (Importados)
 Rua General Mário Tourinho, 2290
 Fone/Fax: (0**41) 336 5939
 CEP 80740-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 3: Porto Alegre
 Av. Sertório, 996 - Bairro Navegantes
 Fone/Fax: (0**51) 342 5495
 CEP 91020-000 - PORTO ALEGRE - RS



TECIDOS - CAMA - MESA - BANHO
DECORAÇÃO - MALHAS

"HAVAN TODOS OS PRODUTOS DO MUNDO"

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 1999

PASSIVO	33.940.992,61
CIRCULANTE	20.630.775,74
 CREDORES	14.092.312,14
FORNECEDORES DO PAIS	5.577.403,33
FORNECEDORES DO EXTERIOR	6.506.554,43
OBRIGAÇÕES	1.672.226,38
Obrigações Trabalhistas	196.791,23
Obrigações Previdenciárias	113.102,01
Obrigações Tributárias	1.339.162,20
Outras Obrigações	23.170,94
PROVISÕES	336.128,00
Provisão p/ Férias e 13º Salário	336.128,00
DÉBITOS DE FINANCIAMENTO	6.538.463,60
Empréstimo p/Ativo Fixo	768.113,60
Empréstimo Capital de Giro	5.770.350,00
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	1.860.472,83
Impostos a Pagar	36.942,91
Empréstimo p/Ativo Fixo	1.823.529,92
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	11.449.744,04
Capital Social	5.000.000,00
Reservas de Lucros	101.741,62
Resultados Acumulados	6.348.002,42
Lucros/Prejuízos Acumulados	6.348.002,42

Brusque(SC), 31 de dezembro de 1,999

VAISON GAMBIA
CONTADOR - CRC 13.582-SF
CPF: 521.100.429-00

HAVAN TECIDOS DA MODA LTDA

Correto

MATRIZ: Rod. Antônio Heil, 191 - Centro
Fone: (0**47) 251 5000 - Fax: (0**47) 251 5001
CNPJ 79.379.491/0001-83 - I.E. 251.323.676
CEP 88353-100 - BRUSQUE - SANTA CATARINA

FILIAL 1: Curitiba (Tecidos)
Av. Marechal Floriano Peixoto, 7060 - Boqueirão
Fone/Fax: (0**41) 376 4373
CEP 81670-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 2: Curitiba (Importados)
Rua General Mário Tourinho, 2290
Fone/Fax: (0**41) 336 5939
CEP 80740-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 3: Porto Alegre
Av. Sertório, 996 - Bairro Navegantes
Fone/Fax: (0**51) 342 5495
CEP 91020-000 - PORTO ALEGRE - RS



TECIDOS - CAMA - MESA - BANHO
DECORAÇÃO - MALHAS

"HAVAN TODOS OS PRODUTOS DO MUNDO"

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DE 1999

RECEITA OPERACIONAL BRUTA	105.088.016,04
Vendas	105.088.016,04
DEDUÇÕES	20.914.003,39
Devoluções e Abatimentos Incondicionais	2.417.308,35
Impostos Incidentes Sobre Vendas	18.496.695,04
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	84.174.012,65
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	67.976.256,57
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	16.197.756,08
DESPESAS OPERACIONAIS	10.120.425,16
Despesas de Pessoal	3.760.302,15
Despesas Administrativas	651.783,75
Despesas de Vendas	5.064.451,69
Despesas Tributárias	643.887,57
RESULTADO FINANCEIRO	(613.814,99)
Despesas Financeiras	1.282.462,88
Receitas Financeiras	668.647,89
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	393.344,18
Receitas Não Operacionais	539.762,04
Despesas Não Operacionais	146.417,86
RESULTADO LÍQUIDO ANTES DA CSLL E IRPJ	5.856.860,11
PROVISÕES PARA CONT SOCIAL E IMP RENDA	2.061.761,32
Provisão para Contribuição Social	621.546,30
Provisão para Imposto de Renda	1.440.215,02
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	3.795.098,79

Brusque(SC), 31 de dezembro de 1,999

JAISON DE AMARAL
CONTADOR - CRF 12.122-53
CPF: 521.409.520-00

HAVAN TECIDOS DA MODA LTDA.

Gerente

TRIZ: Rod. Antônio Heil, 191 - Centro
Fone: (0**47) 251 5000 - Fax: (0**47) 251 5001
JP 79.379.491/0001-83 - I.E. 251.323.676
P 88353-100 - BRUSQUE - SANTA CATARINA

FILIAL 1: Curitiba (Tecidos)
Av. Marechal Floriano Peixoto, 7060 - Boqueirão
Fone/Fax: (0**41) 376 4373
CEP 81670-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 2: Curitiba (Importados)
Rua General Mário Tourinho, 2290
Fone/Fax: (0**41) 336 5939
CEP 80740-000 - CURITIBA - PARANÁ

FILIAL 3: Porto Alegre
Av. Sertório, 996 - Bairro Navegantes
Fone/Fax: (0**51) 342 5495
CEP 91020-000 - PORTO ALEGRE - RS

**QUESTIONÁRIO SOBRE OS ASPECTOS ESTRUTURAIS DA
EMPRESA (MATRIZ) HAVAN - TECIDOS DA MODA LTDA.**

- A) Nome da Empresa:
- B) Data de Fundação:
- C) Localização:
- D) Principal Atividade:
- E) Número de Funcionários:
- F) Número de Clientes:
- G) Cadastros:
- H) Acervo:
- I) Investimento Mensal:
- J) Horário de Funcionamento:
- K) Faturamento bruto Mensal:

I – AMEAÇA DE ENTRANTES

- 1) No que se refere a barreiras a entrada, há existência de economias de escala na empresa; ou seja; declínio dos custos de aquisição de mudanças, à medida que o volume absoluto de compras aumenta?

Sim ()

Não ()

- 2) Caso positivo a resposta anterior; em qual setor de sua empresa a economia de escala está presente?

Assinale em decrescente pelo grau de importância.

1. Marketing()

2. Compras ()
3. Distribuição ()
4. Não se aplica ()

3) Na empresa existe diferenciação de produtos, ou seja, a empresa estabelecida tem alguma marca identificada e/ou desenvolve algum sentimento de lealdade em seus clientes, sendo esta uma função de barreiras a entrada.

Sim ()

Não ()

4) Quais os fatores, e/ou políticas que podem ter levado a algum sentimento de lealdade em seus clientes.

Numere por ordem de importância.

1. Serviço do cliente ()
2. Serviços de tele-vendas ()
3. Preço ()
4. Marketing ()
5. Produto Importado ()
6. Produto Nacional ()
7. Climatização da loja ()
8. Diversificação de produtos
9. Marca Havan

5) O volume de capital que a empresa possui, para a sua sobrevivência no mercado, representa uma barreira à entrada de possíveis concorrentes?

Sim ()

Por que?

Não ()

6) Quais os custos de mudanças suficientes para se constituir uma barreira à entrada de possíveis concorrentes?

Numere por ordem de importância.

- custo ao mudar de fornecedor
- custo com novo treinamento dos empregados
- Custo pela necessidade de assistência
- Outros. Quais?

7) Durante o tempo em atividade, a empresa criou alguma tecnologia, que possa ocasionar uma barreira de entrada no que se refere a custos para outras empresas.

- Sim Quais os Produtos?
- Não

8) A empresa tem acessos favoráveis na compra de seus produtos junto aos fornecedores?

- Sim
- Não

9) Esse fácil acesso pode ser considerado uma barreira à entrada a de possíveis Entrantes?

- Sim Quais?
- Não

10) A localização da empresa pode representar vantagens de custos impossíveis de serem igualadas aos possíveis entrantes?

- Sim Quais as vantagens de custos?
- Não

11) A empresa recebeu incentivo fiscal do governo municipal, estadual e federal?

- Sim De que forma?
- Não

12) Em caso positivo a resposta anterior, este incentivo fiscal representa vantagens de custos em relação a possíveis Entrantes?

Sim ()

Não ()

Explique?

13) Há alguma restrição governamental, com controles, como licença de funcionamento e limites ao acesso aos produtos (principalmente aos produtos importados), podendo criar uma barreira à entrada de possíveis empresas?

Sim ()

Quais?

Não ()

14) Em relação as empresas existentes, foram observadas retaliações quando da implantação da Havan?

Sim ()

Não ()

15) No local onde se situa a empresa (bairro), existe a possibilidade do surgimento de outra empresa sem reduzir o desempenho financeiro da Havan?

Sim ()

Não ()

II - INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

16) A participação do mercado de produtos semelhantes ou iguais ao de sua empresa é determinada por:

Muitas empresas ()

Poucas empresas ()

17) A empresa, frente ao concorrente, é considerada uma empresa de:

Pequeno porte ()

Médio porte ()

Grande porte ()

18) Ao longo desses quatorze anos, como pode ser considerado o crescimento do setor no qual está inserida esta empresa?

Lento ()

Moderado ()

Rápido ()

19) Os custos fixos e os custos em relação ao armazenamento da empresa são elevados?

Sim ()

Não ()

Explique.

20) A concorrência do setor (comércio de atacado e varejo) se dá através de:

Numere pôr ordem de importância.

1. Preço ()

2. Promoções ()

3. Diferenciação do produto ()

4. Diversificação do produto ()

5. Facilidade no crédito ()

6. Marketing ()

21) Sabendo que a empresa, não possui nenhum concorrente próximo, em relação a sua posição no mercado; quais das estratégias abaixo utilizadas pela empresa para permanecer no patamar em que está frente a um possível concorrente?

Enumere por ordem de importância

1. Preço abaixo no mercado ()
2. Promoções ()
3. Dias e horários de atendimento ()
4. Diferenciação dos produtos e serviços ()
5. Diversificação dos produtos ()
6. Qualidade no atendimento ()
7. Marketing ()
8. Facilidade no crédito ()

22) Que tipos de práticas a empresa tem-se utilizado para manter uma boa posição no mercado?

23) As decisões tomadas pela empresa podem afetar as decisões de outras empresas concorrentes; ou seja, as ações da Havan tem repercussão nas demais empresas concorrentes?

Sim ()

Não ()

24) A empresa possui algum tipo de diferenciação que isole a luta competitiva?

Sim ()

Quais?

Não ()

25) Dentro do setor existem barreiras de saída elevadas, ou seja, fatores econômicos, estratégicos que mantêm a empresa competindo mesmo que esteja obtendo retornos baixos ou até negativos sobre seus lucros? Quais?

Sim ()

Não ()

26) Em que situação a empresa se enquadra?

Barreiras de entrada baixas e barreiras de saída baixas ()

Barreiras de entrada altas e barreiras de saída baixas ()

Barreiras de entrada baixas e barreiras de saída altas ()

Barreiras de entrada altas e barreiras de saída altas ()

III – PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

27) Existem empresas que concorrem com a sua no mercado?

Sim ()

Não ()

Explique...

28) A empresa é obrigado a seguir os preços praticados pelos concorrentes?

Sim ()

Não ()

29) Que tipo de políticas a empresa utiliza para concorrer frente as outras empresas?

Assinale por ordem de importância.

1. Preço ()

2. Diferenciação do produto ()

3. Diversificação do produto ()

4. Facilidade no credito ()

5. Marketing ()

6. Maior disponibilidade dos produtos ()

7. Outros. Quais?

30) Os concorrentes têm influenciado na determinação dos preços, nos produtos na sua empresa?

Sim ()

Não ()

IV – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

31) Por se tratar de uma empresa que atende no atacado e na varejo, como são vistos os clientes:

Concentrados ()

Bastante numerosos e dispersos ()

32) Os produtos que os clientes adquirem na empresa são padronizados?

Sim ()

Não ()

Explique.

33) Os clientes se defrontam com custos de mudanças?

Sim ()

Não ()

34) Os clientes possuem total informação sobre as vantagens de se comprar na Havan?

Sim ()

Não ()

35) O cliente de sua empresa adquire grandes volumes em relação às vendas totais?

Sim ()

Não ()

V – PODER DE NEGOCIAÇÃO DO FORNECEDORES

36) Em relação aos fornecedores frente à empresa, eles são:

Bastante numerosos e dispersos ()

Concentrados ()

37) Os fornecedores se vêm obrigados a disputar com outros produtos substitutos no interior da empresa?

Sim ()

Não ()

Explique.

38) A empresa é considerada um cliente importante para seus fornecedores?

Sim ()

Não ()

Explique.

39) Os produtos ofertados pelos seus fornecedores é de suma importância para o negócio de empresa?

Sim ()

Não ()

Explique.

40) Os fornecedores possuem poder de negociação a ponto de ameaçar uma elevação nos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos?

Sim ()

Não ()

41) Como é o poder de barganha da empresa frente aos fornecedores; já que a empresa tem um grande número de clientes?

42) Os lucros dos últimos anos tem sido investido em :

Assinale por ordem de importância.

Na empresa ()

Em educação ()

Cultura ()

Esporte ()

Auxílio à entidades ()

Em futuras filiais ()

Outras atividades. Quais? ()