

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

**GRUPO ECONÔMICO E FIRMA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE
AS EMPRESAS KOERICH E KILAR.**

Monografia submetida ao Departamento de ciências econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia

Por: Greicie Rodrigues Oliveira

Orientador: Prof. Sílvio Antônio Ferraz Cario

Área de pesquisa: Economia de Empresas

Palavras – chaves: 1. Empresa Koerich
2. Empresa Kilar
3. Estratégias

Florianópolis, dezembro de 2000.

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

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 à aluna Greicie Rodrigues Oliveira na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação do trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Silvio Antônio Ferraz Cario
Presidente

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Junior
Membro

Prof. Jani Floriano
Membro

Prof. do Departamento de Economia
- UNIVILE

DEDICATÓRIA

Dedico a realização deste aos meus pais pela força e incentivo atribuídos ao longo destes anos, bem como considerável apoio nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

- A Deus por essa grande vitória em minha vida.
- A meu orientador Professor Sílvio Antônio Cario pela dedicação e incentivo.
- A meu noivo Marcos Ezequiel Gonzalez, pelo apoio ao longo desse trabalho.
- A meu irmão Diogo Rodrigues Oliveira pela ajuda obtida.
- À família Koerich pela atenção e informações que tornaram este trabalho possível.
- A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, colaboraram na elaboração deste.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO	xii

CAPÍTULO I

1 – O PROBLEMA	xiii
1.1 – Problemática	xiii
1.2 - Objetivos	xvi
1.2.1 Geral	xvi
1.2.2 Específicos	xvi
1.3 – Metodologia	xvi

CAPÍTULO II

2 – ELEMENTOS ANALÍTICOS SOBRE DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS ECONÔMICOS	16
2.1 – Definição	16
2.2 - Características	19
2.3 - Estratégias dos grupos econômicos	21

CAPÍTULO III

3 – FORMAÇÃO DO GRUPO KOERICH EM SANTA CATARINA	27
---	----

CAPÍTULO IV

4 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DAS EMPRESAS KOERICH E KILAR	38
4.1 – Identificação das empresas	38
4.1.1 Koerich	38
4.1.2 Kilar	40
4.2 – Indicadores econômicos financeiros	42
4.2.1 Estrutura de capital	42
4.2.2 Liquidez	45

4.2.3 Rentabilidade	45
4.3 – Análise das condições competitivas das empresas Koerich e Kilar	46
4.3.1 Fornecedores da empresa Koerich e Kilar	46
4.3.2 Clientes das empresas Koerich e Kilar	50
4.3.3 Investimentos	51
4.3.4 Recursos humanos	53
4.3.5 Determinantes e tipo de influência para a obtenção de vantagens competitivas	55
4.3.6 Produto	57
4.3.7 Estratégias	60
CAPÍTULO V	
5 – CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	68

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Filiais e ano de fundação da empresa Koerich	69
ANEXO 2 – Filiais e ano de fundação da empresa Kilar	70
ANEXO 3 – Questionário	72

LISTA DE QUADROS

QUADRO I – Denominação e ano de fundação das empresas do grupo Koerich	35
QUADRO II – Árvore genealógica da família Koerich	36
QUADRO III – Filias das empresas Koerich	39
QUADRO IV – Número e total de empregados da empresa Koerich na década de 90	40
QUADRO V – Filiais e ano de fundação da empresa Kilar	41
QUADRO VI – Número total de empregados da empresa Kilar na década de 90	42
QUADRO VII – Principais fornecedores das empresas Koerich e Kilar	47

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Índices de estrutura de capital, liquidez e rentabilidade da empresa Koerich nos anos de 1990 – 1999	43
TABELA 2 – Índices de estrutura de capital, liquidez e rentabilidade da empresa Kilar nos anos de 1990 – 1999	44
TABELA 3 – O número de fornecedores, origem e articulações das empresas Koerich e Kilar com os fornecedores	48
TABELA 4 – Considerações qualitativas das empresas Koerich e Kilar sobre seus fornecedores	49
TABELA 5 – Considerações sobre vos clientes por ordem de importância das empresas Koerich e Kilar	50
TABELA 6 – Principais fontes de financiamento para as empresas Koerich e Kilar	51
TABELA 7 – Principais setores de investimento nas empresa Koerich e Kilar na década de 90	52
TABELA 8 – Local dos investimentos futuros das empresas Koerich e Kilar	52
TABELA 9 – Ordem de prioridade do lucro investido nos últimos anos nas empresas Koerich e Kilar	53
TABELA 10 – Tipo de treinamento oferecido pelas empresas Koerich e Kilar a seus funcionários	54
TABELA 11 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo das empresas Koerich e Kilar	55
TABELA 12 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo considerando o tipo de influencia sobre as empresas Koerich e Kilar	56
TABELA 13 – Condicionantes que determinam a competitividade nas empresas Koerich e Kilar	57
TABELA 14 – Considerações sobre os produtos que oferecem, ao segmento de mercado de comercialização das empresas Koerich e Kilar	58
TABELA 15 – Condições dos produtos ofertados pelas empresas Koerich e Kilar	59
TABELA 16 – Fatores condicionantes que as empresas Koerich e Kilar oferecem frente a concorrência em ordem de importância	59

TABELA 17 – Fonte de informação utilizadas para definir estratégias competitivas em relação ao mercado concorrente pelas empresas Koerich e Kilar	61
TABELA 18 – Fatores de destaque para a adoção de estratégias de ampliação das vendas e conquista de mercado	62
TABELA 19 – Políticas utilizadas pelas empresas Koerich e Kilar para enfrentar a concorrência	62

RESUMO

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de descrever a história da formação do grupo econômico Koerich e analisar duas de suas empresas Koerich e Kilar após a cisão do grupo econômico, com o intuito de destacar a transformação de um grande grupo catarinense.

Este adota como base teórica, as contribuições de Guimarães, Ruiz, Coutinho, Cario, Portugal e Gonçalves, principalmente, em temas relacionados a grupos econômicos e estratégias, pois foi isto que marcou a trajetória do grupo.

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 elementos da teoria de grupo econômico, características e estratégias, dando possibilidades de se conhecer os conceitos de grupos econômicos para diferentes autores.

Posteriormente, foi feita a descrição evolutiva do grupo econômico Koerich, desde como surgiu até sua cisão. Foram utilizados alguns dados, para enriquecer aspectos relevantes na economia catarinense e posição familiar.

Por último, foi feita uma análise das empresas Koerich e Kilar, no âmbito de fornecedores, clientes, investimentos, recursos humanos, competitividade, produtos e estratégias utilizando-se de um questionário respondido pelas empresas Koerich e Kilar.

CAPÍTULO I

1 – O PROBLEMA

1.1 - Problemática

O trabalho aqui proposto tem por objetivo a análise da firma, estudando duas empresas específicas Koerich e Kilar, que num primeiro momento encontravam-se juntas num mesmo grupo econômico, e num segundo momento foram separadas pela cisão do grupo econômico.

Para Gonçalves (1991), o conceito de grupo econômico é um conjunto de empresas que estão interligadas por relações contratuais ou pelo capital, e cuja propriedade pertence à indivíduos ou instituições, que exercem o controle efetivo sobre este conjunto de empresas. Os grupos econômicos constituem uma característica marcante na economia capitalista mundial. Estão presentes em todos os países como um conjunto de empresas interligadas, pertencentes a indivíduos ou instituições, sob um controle central.

Os grupos econômicos utilizam estratégias de expansão, onde podem ser usadas de forma isolada ou em conjunto. Tendo como principais características ampliação da capacidade produtiva do estabelecimento existente, ampliação com a transformação do estabelecimento existente, construção de novos estabelecimentos produtivos, aquisição de firmas já existentes, fusões e incorporações e, novas formas de associação e cooperação.

Inserido neste conceito de grupo econômico, está o grupo econômico Koerich. Grupo catarinense, que iniciou suas atividades com seu fundador Eugênio Raulino Koerich. Em 1923 deu início as atividades econômicas através de um pequeno armazém no município de Colônia Santana. Posteriormente passou a produzir frangos limpos e carne de sol, cuja expansão dos negócios levou a contratação de muitos funcionários e a aquisição de máquinas e equipamentos. A inauguração desta primeira indústria foi primordial ao grupo Koerich.

Em 1955 surgiu a empresa Eugênio Raulino Koerich & Cia Ltda., depois transformada em S/A, tendo como sócios o pai e os filhos. A incursão das empresas Koerich em Florianópolis ocorreu em 1956 com a instalação da primeira mercearia e em

seguida devido ao sucesso outras foram instaladas. Já em 1960 foi feito um departamento de vendas por atacado, que contou com mais 5 filiais espalhadas por todo o Estado. Sendo que no ano de 1961, para sua expansão, o grupo contava com uma frota de caminhões para o transporte tanto do armazém quanto para entregas em domicílio dos produtos vendidos, atendendo à capital e o interior.

A partir, daí houve grande expansão e uma nova fiabreria foi instalada no continente, onde nada naquele estilo havia ainda chegado. Em 1962 surgiu a sétima loja com a praticidade de um auto serviço de compra e entrega. Nesse momento a preocupação com marketing já era visível; técnicas foram adotadas desde a propaganda até a prática de sorteios para atrair os clientes.

Com o desenvolvimento os setores começaram a se diversificar entrando no mercado de venda de móveis e eletrodomésticos. Em 1964 surgiu a rede de lojas Koerich, onde em 1968 já liderava o mercado catarinense. O maior lucro e as oportunidades desse mercado levaram os dirigentes a substituir a atividade anterior e voltar a atenção para este novo ramo que começava a se desenvolver.

Em 1967 o grupo Koerich ingressou no ramo de confecções voltada a moda masculina chamada Koerick Magazine. E conseqüentemente no ano de 1968, no processo de diversificação, inaugurou a Koesa – Koerich S/A, comércio de automóveis e revenda autorizada da Volkswagen. Onde aproveitou o *boom* da indústria automobilística brasileira e liderou a venda na capital Florianópolis até 1978. Neste mesmo ano, 1968, também entrou no mercado de consórcio.

Os anos 70 mostram a forte expansão do grupo Koerich, sendo que, no ano de 1973, a firma tornou-se Sociedade Anônima de capital fechado, onde passou a chamar-se Eugênio Raulino Koerick S/A Comércio e Indústria. E nesse mesmo ano começou sua trajetória de expansão para todo o Estado catarinense, instalando filiais em vários municípios. Em 1973 criou os frios Macedo, cujo processo culminaria em 1974 com a criação da Macedo Koerich, com 40% de participação do grupo em questão. Já em 1975, com um terreno de 700.000 metros quadrados e 780 lotes, nasceu o bairro Kobrasol, em São José. A obra foi realizada pela Kobrasol Empreendimentos Imobiliários, da qual Koerich, Brasilpinho e Cassol eram sócios.

Em 1977, inaugurou-se mais um novo segmento a Kilar, vendendo também móveis e eletrodomésticos, querendo atingir uma outra faixa de mercado com produtos mais sofisticados. Com o crescimento da família, o fundador também diversificou os setores, e

em 1978 criou o Empreendimento Imobiliário Zita Ltda. Construindo sempre com recursos próprios e as vendas só aconteciam a pronta entrega.

Nos anos 80, a expansão do grupo tornou-se menor, com apenas dois movimentos: inauguração no ano de 1980, da empresa Kimoto (revendedora de motos) que em virtude da crise do petróleo dos anos 70, era um novo mercado em ascensão. Em 1982, a primeira loja de departamentos foi criada em Florianópolis, Dular.

Nos anos 90 tem-se ainda sob o grupo Koerich, outro momento de expansão. Em 1993, a inauguração do Beira Mar Shopping, com 84.000 metros de área construída e 26.000 para vendas, juntamente em parcerias de outras empresas.

Porém, neste ano começou a ocorrer a dissolução do grupo Koerich, no dia 30 de dezembro de 1993, houve um processo de cisão, entre cinco dos onze filhos de Eugênio Raulino Koerick. Nesse processo os ramos de fiabreria, atacado, confecções e a loja de departamento Dular não foram divididas, pois não foram levados à frente.

Dentro deste contexto, pretende-se avaliar o êxito econômico do grupo Koerich e verificar, após o processo de cisão, como estão se comportando as políticas de crescimento das empresas. Assim são levantadas as seguintes questões, para serem respondidas:

- 1) Como ocorre o processo de formação do grupo Koerich ?
- 2) Como está se comportando a gestão das empresas, após a cisão do grupo Koerich ?
- 3) Quais foram as principais estratégias das empresas do grupo Koerich e Kilar ?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Estudar a formação do grupo econômico, o desempenho e as vantagens competitivas das empresas Koerich e Kilar no intuito de contribuir com estudos sobre a realidade econômica de Santa Catarina.

1.2. 2 Específicos

- Discutir o tratamento sobre o grupo econômico no âmbito da teoria econômica.
- Descrever a formação do grupo econômico Koerich.
- Discutir as condições competitivas e as estratégias atuais das empresas Koerich e Kilar .

1.3 Metodologia

Para constituição do modelo teórico e alcançar o primeiro objetivo, a pesquisa teve como referencial os conceitos sobre grupos econômicos, diversificação e estratégias , envolvendo os segundos autores: Gonçalves (1991), Cario (1997), Ruiz (1994), Portugal (1993), Coutinho (1992) e Guimarães (1982).

O segundo objetivo teve a análise específica do grupo Koerich onde foi realizada uma análise observando-se o histórico do mesmo, através de artigos de jornais, revistas e entrevista com o diretor geral das lojas Koerich, Antônio Koerich.

No último objetivo, foi realizada análise do balanço patrimonial e uma pesquisa direta (aplicação de questionário), para identificar a posição competitiva, estratégias e as políticas de crescimento adotadas pelas empresas Koerich e Kilar durante sua trajetória de grupo econômico até empresas individuais.

DEDICATÓRIA

Dedico a realização deste aos meus pais pela força e incentivo atribuídos ao longo destes anos, bem como considerável apoio nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

- A Deus por essa grande vitória em minha vida.
- A meu orientador Professor Sílvio Antônio Cario pela dedicação e incentivo.
- A meu noivo Marcos Ezequiel Gonzalez, pelo apoio ao longo desse trabalho.
- A meu irmão Diogo Rodrigues Oliveira pela ajuda obtida.
- À família Koerich pela atenção e informações que tornaram este trabalho possível.
- A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, colaboraram na elaboração deste.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO	xii

CAPÍTULO I

1 – O PROBLEMA	xiii
1.1 – Problemática	xiii
1.2 - Objetivos	xvi
1.2.1 Geral	xvi
1.2.2 Específicos	xvi
1.3 – Metodologia	xvi

CAPÍTULO II

2 – ELEMENTOS ANALÍTICOS SOBRE DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS ECONÔMICOS	16
2.1 – Definição	16
2.2 - Características	19
2.3 - Estratégias dos grupos econômicos	21

CAPÍTULO III

3 – FORMAÇÃO DO GRUPO KOERICH EM SANTA CATARINA	27
---	----

CAPÍTULO IV

4 – ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DAS EMPRESAS KOERICH E KILAR	38
4.1 – Identificação das empresas	38
4.1.1 Koerich	38
4.1.2 Kilar	40
4.2 – Indicadores econômicos financeiros	42
4.2.1 Estrutura de capital	42
4.2.2 Liquidez	45

4.2.3 Rentabilidade	45
4.3 – Análise das condições competitivas das empresas Koerich e Kilar	46
4.3.1 Fornecedores da empresa Koerich e Kilar	46
4.3.2 Clientes das empresas Koerich e Kilar	50
4.3.3 Investimentos	51
4.3.4 Recursos humanos	53
4.3.5 Determinantes e tipo de influência para a obtenção de vantagens competitivas	55
4.3.6 Produto	57
4.3.7 Estratégias	60
CAPÍTULO V	
5 – CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	68

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Filiais e ano de fundação da empresa Koerich	69
ANEXO 2 – Filiais e ano de fundação da empresa Kilar	70
ANEXO 3 – Questionário	72

LISTA DE QUADROS

QUADRO I – Denominação e ano de fundação das empresas do grupo Koerich	35
QUADRO II – Árvore genealógica da família Koerich	36
QUADRO III – Filiais das empresas Koerich	39
QUADRO IV – Número e total de empregados da empresa Koerich na década de 90	40
QUADRO V – Filiais e ano de fundação da empresa Kilar	41
QUADRO VI – Número total de empregados da empresa Kilar na década de 90	42
QUADRO VII – Principais fornecedores das empresas Koerich e Kilar	47

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Índices de estrutura de capital, liquidez e rentabilidade da empresa Koerich nos anos de 1990 – 1999	43
TABELA 2 – Índices de estrutura de capital, liquidez e rentabilidade da empresa Kilar nos anos de 1990 – 1999	44
TABELA 3 – O número de fornecedores, origem e articulações das empresas Koerich e Kilar com os fornecedores	48
TABELA 4 – Considerações qualitativas das empresas Koerich e Kilar sobre seus fornecedores	49
TABELA 5 – Considerações sobre vos clientes por ordem de importância das empresas Koerich e Kilar	50
TABELA 6 – Principais fontes de financiamento para as empresas Koerich e Kilar	51
TABELA 7 – Principais setores de investimento nas empresa Koerich e Kilar na década de 90	52
TABELA 8 – Local dos investimentos futuros das empresas Koerich e Kilar	52
TABELA 9 – Ordem de prioridade do lucro investido nos últimos anos nas empresas Koerich e Kilar	53
TABELA 10 – Tipo de treinamento oferecido pelas empresas Koerich e Kilar a seus funcionários	54
TABELA 11 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo das empresas Koerich e Kilar	55
TABELA 12 – Fatores determinantes para o sucesso competitivo considerando o tipo de influencia sobre as empresas Koerich e Kilar	56
TABELA 13 – Condicionantes que determinam a competitividade nas empresas Koerich e Kilar	57
TABELA 14 – Considerações sobre os produtos que oferecem, ao segmento de mercado de comercialização das empresas Koerich e Kilar	58
TABELA 15 – Condições dos produtos ofertados pelas empresas Koerich e Kilar	59
TABELA 16 – Fatores condicionantes que as empresas Koerich e Kilar oferecem frente a concorrência em ordem de importância	59

TABELA 17 – Fonte de informação utilizadas para definir estratégias competitivas em relação ao mercado concorrente pelas empresas Koerich e Kilar	61
TABELA 18 – Fatores de destaque para a adoção de estratégias de ampliação das vendas e conquista de mercado	62
TABELA 19 – Políticas utilizadas pelas empresas Koerich e Kilar para enfrentar a concorrência	62

RESUMO

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de descrever a história da formação do grupo econômico Koerich e analisar duas de suas empresas Koerich e Kilar após a cisão do grupo econômico, com o intuito de destacar a transformação de um grande grupo catarinense.

Este adota como base teórica, as contribuições de Guimarães, Ruiz, Coutinho, Cario, Portugal e Gonçalves, principalmente, em temas relacionados a grupos econômicos e estratégias, pois foi isto que marcou a trajetória do grupo.

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 elementos da teoria de grupo econômico, características e estratégias, dando possibilidades de se conhecer os conceitos de grupos econômicos para diferentes autores.

Posteriormente, foi feita a descrição evolutiva do grupo econômico Koerich, desde como surgiu até sua cisão. Foram utilizados alguns dados, para enriquecer aspectos relevantes na economia catarinense e posição familiar.

Por último, foi feita uma análise das empresas Koerich e Kilar, no âmbito de fornecedores, clientes, investimentos, recursos humanos, competitividade, produtos e estratégias utilizando-se de um questionário respondido pelas empresas Koerich e Kilar.

CAPÍTULO I

1 – O PROBLEMA

1.1 - Problemática

O trabalho aqui proposto tem por objetivo a análise da firma, estudando duas empresas específicas Koerich e Kilar, que num primeiro momento encontravam-se juntas num mesmo grupo econômico, e num segundo momento foram separadas pela cisão do grupo econômico.

Para Gonçalves (1991), o conceito de grupo econômico é um conjunto de empresas que estão interligadas por relações contratuais ou pelo capital, e cuja propriedade pertence à indivíduos ou instituições, que exercem o controle efetivo sobre este conjunto de empresas. Os grupos econômicos constituem uma característica marcante na economia capitalista mundial. Estão presentes em todos os países como um conjunto de empresas interligadas, pertencentes a indivíduos ou instituições, sob um controle central.

Os grupos econômicos utilizam estratégias de expansão, onde podem ser usadas de forma isolada ou em conjunto. Tendo como principais características ampliação da capacidade produtiva do estabelecimento existente, ampliação com a transformação do estabelecimento existente, construção de novos estabelecimentos produtivos, aquisição de firmas já existentes, fusões e incorporações e, novas formas de associação e cooperação.

Inserido neste conceito de grupo econômico, está o grupo econômico Koerich. Grupo catarinense, que iniciou suas atividades com seu fundador Eugênio Raulino Koerich. Em 1923 deu início as atividades econômicas através de um pequeno armazém no município de Colônia Santana. Posteriormente passou a produzir frangos limpos e carne de sol, cuja expansão dos negócios levou a contratação de muitos funcionários e a aquisição de máquinas e equipamentos. A inauguração desta primeira indústria foi primordial ao grupo Koerich.

Em 1955 surgiu a empresa Eugênio Raulino Koerich & Cia Ltda., depois transformada em S/A, tendo como sócios o pai e os filhos. A incursão das empresas Koerich em Florianópolis ocorreu em 1956 com a instalação da primeira mercearia e em

seguida devido ao sucesso outras foram instaladas. Já em 1960 foi feito um departamento de vendas por atacado, que contou com mais 5 filiais espalhadas por todo o Estado. Sendo que no ano de 1961, para sua expansão, o grupo contava com uma frota de caminhões para o transporte tanto do armazém quanto para entregas em domicílio dos produtos vendidos, atendendo à capital e o interior.

A partir, daí houve grande expansão e uma nova fiabreria foi instalada no continente, onde nada naquele estilo havia ainda chegado. Em 1962 surgiu a sétima loja com a praticidade de um auto serviço de compra e entrega. Nesse momento a preocupação com marketing já era visível; técnicas foram adotadas desde a propaganda até a prática de sorteios para atrair os clientes.

Com o desenvolvimento os setores começaram a se diversificar entrando no mercado de venda de móveis e eletrodomésticos. Em 1964 surgiu a rede de lojas Koerich, onde em 1968 já liderava o mercado catarinense. O maior lucro e as oportunidades desse mercado levaram os dirigentes a substituir a atividade anterior e voltar a atenção para este novo ramo que começava a se desenvolver.

Em 1967 o grupo Koerich ingressou no ramo de confecções voltada a moda masculina chamada Koerick Magazine. E conseqüentemente no ano de 1968, no processo de diversificação, inaugurou a Koesa – Koerich S/A, comércio de automóveis e revenda autorizada da Volkswagen. Onde aproveitou o *boom* da indústria automobilística brasileira e liderou a renda na capital Florianópolis até 1978. Neste mesmo ano, 1968, também entrou no mercado de consórcio.

Os anos 70 mostram a forte expansão do grupo Koerich, sendo que, no ano de 1973, a firma tornou-se Sociedade Anônima de capital fechado, onde passou a chamar-se Eugênio Raulino Koerick S/A Comércio e Indústria. E nesse mesmo ano começou sua trajetória de expansão para todo o Estado catarinense, instalando filiais em vários municípios. Em 1973 criou os frios Macedo, cujo processo culminaria em 1974 com a criação da Macedo Koerich, com 40% de participação do grupo em questão. Já em 1975, com um terreno de 700.000 metros quadrados e 780 lotes, nasceu o bairro Kobrasol, em São José. A obra foi realizada pela Kobrasol Empreendimentos Imobiliários, da qual Koerich, Brasilpinho e Cassol eram sócios.

Em 1977, inaugurou-se mais um novo segmento a Kilar, vendendo também móveis e eletrodomésticos, querendo atingir uma outra faixa de mercado com produtos mais sofisticados. Com o crescimento da família, o fundador também diversificou os setores, e

em 1978 criou o Empreendimento Imobiliário Zita Ltda. Construindo sempre com recursos próprios e as vendas só aconteciam a pronta entrega.

Nos anos 80, a expansão do grupo tornou-se menor, com apenas dois movimentos: inauguração no ano de 1980, da empresa Kimoto (revendedora de motos) que em virtude da crise do petróleo dos anos 70, era um novo mercado em ascensão. Em 1982, a primeira loja de departamentos foi criada em Florianópolis, Dular.

Nos anos 90 tem-se ainda sob o grupo Koerich, outro momento de expansão. Em 1993, a inauguração do Beira Mar Shopping, com 84.000 metros de área construída e 26.000 para vendas, juntamente em parcerias de outras empresas.

Porém, neste ano começou a ocorrer a dissolução do grupo Koerich, no dia 30 de dezembro de 1993, houve um processo de cisão, entre cinco dos onze filhos de Eugênio Raulino Koerick. Nesse processo os ramos de fiabreria, atacado, confecções e a loja de departamento Dular não foram divididas, pois não foram levados à frente.

Dentro deste contexto, pretende-se avaliar o êxito econômico do grupo Koerich e verificar, após o processo de cisão, como estão se comportando as políticas de crescimento das empresas. Assim são levantadas as seguintes questões, para serem respondidas:

- 1) Como ocorre o processo de formação do grupo Koerich ?
- 2) Como está se comportando a gestão das empresas, após a cisão do grupo Koerich ?
- 3) Quais foram as principais estratégias das empresas do grupo Koerich e Kilar ?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Estudar a formação do grupo econômico, o desempenho e as vantagens competitivas das empresas Koerich e Kilar no intuito de contribuir com estudos sobre a realidade econômica de Santa Catarina.

1.2. 2 Específicos

- Discutir o tratamento sobre o grupo econômico no âmbito da teoria econômica.
- Descrever a formação do grupo econômico Koerich.
- Discutir as condições competitivas e as estratégias atuais das empresas Koerich e Kilar .

1.3 Metodologia

Para constituição do modelo teórico e alcançar o primeiro objetivo, a pesquisa teve como referencial os conceitos sobre grupos econômicos, diversificação e estratégias , envolvendo os segundos autores: Gonçalves (1991), Cario (1997), Ruiz (1994), Portugal (1993), Coutinho (1992) e Guimarães (1982).

O segundo objetivo teve a análise específica do grupo Koerich onde foi realizada uma análise observando-se o histórico do mesmo, através de artigos de jornais, revistas e entrevista com o diretor geral das lojas Koerich, Antônio Koerich.

No último objetivo, foi realizada análise do balanço patrimonial e uma pesquisa direta (aplicação de questionário), para identificar a posição competitiva, estratégias e as políticas de crescimento adotadas pelas empresas Koerich e Kilar durante sua trajetória de grupo econômico até empresas individuais.

CAPÍTULO II

2. ELEMENTOS ANALÍTICOS SOBRE DEFINIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS ECONÔMICOS.

2.1. Definição

Grupos Econômicos, enquanto objeto de estudo, tornou-se importante, a partir da aceleração recente de economias avançadas, dos movimentos de fusão, conglomeração, participações cruzadas, *joint-ventures*, alianças e associações entre grandes empresas e grupos que operam à escala internacional. Além disto, é evidente a importância dos grandes grupos tanto em termos econômicos (efeitos sobre a organização industrial, desenvolvimento econômico, divisão internacional do trabalho), quanto em termos políticos (poder político, poder de mercado, hegemonia).

Segundo Reinaldo Gonçalves (1991:494), observa-se que Grupo Econômico é um, conjunto de empresas, embora juridicamente independentes entre si, interligadas por relações contratuais ou pelo capital; e sua propriedade pertence a indivíduos ou instituições que exercem seu controle efetivo.

Para Cario (1997:83), Grupos Econômicos constituem a forma institucional mais avançada de representação do capital na sociedade moderna. E como núcleo de análise permite entender as decisões estratégicas de valorização do capital ditadas pela sua função e objetivo. E também transformam-se em locais específicos de controle de capital, transcendendo a idéia de propriedade individual e congregando unidades empresariais em diferentes atividades compostas por múltiplas participações empresariais.

Com isto, observa-se conforme Cario (1997: 83-85), que com a intensidade dos movimentos de verticalização, fusão, conglomeração, participação cruzada, associações, alianças etc., expressas como avanço das relações capitalistas, evidencia-se a categoria de análise do grupo econômico como expressão última a concentração de capital. Tal contexto conduz a superação da grande empresa hierarquizada, departamentalizada e multinacional em grandes grupos empresariais com características multifuncionais, multisetoriais e multinacionais. Com isto, tomam decisões sobre gastos em P&D, diversificação e valorização produtiva, racionalização da produção, inserção em diferentes mercados etc., adotadas no cotidiano de suas empresas individuais.

Ruiz (1994) apud Tavares (1972: 196-197) descreveu o conglomerado ou Grupo Econômico como o sentido fundamental do conglomerado é, na realidade, controlar o excedente e o mercado e só leva à integração produtiva e ao controle de todo o processo de produção, de inovação ou adaptação tecnológica quando isto é fundamental para alcançar aquele objetivo. Em outras palavras, a finalidade do conglomerado não consiste em concentrar a produção, regular a absorção de tecnologia e aumentar a eficiência produtiva mediante o aproveitamento das economias de escala e de encadeamento ou complementação; seu objetivo reside em captar o excedente de várias empresas ou setores e dar-lhes novas e diversificadas formas de aplicação que minimizem os riscos e mantenham a acumulação rentável do capital.

Portugal (1993) apud Alzona (1989:152), define grupo de empresas como sendo conjunto de empresas que, mesmo juridicamente autônomas, são submissas a um mesmo centro de controle e/ou de coordenação. O grupo de empresas aparece tendo recursos centralizados e uma descentralização de suas decisões e gestão, onde diversas sociedades, todas conservando suas personalidade são colocadas sob uma única direção estratégica.

Coutinho (1992) define grupos como conjunto de empresas que buscam sinergia multi-setorial e organizacional, complementaridade em suas atividades elevada intensidade de cooperação com perfil concentrado nos setores industriais e de serviços motores da inovação econômica, caracterizando um modelo exitoso na etapa atual de revolução tecnológica.

Após os pontos centrais citados por Chang & Choi à idéia de grupos econômicos, Portugal (1993:21), considerando as colocações acima citadas pelo autor, define este como: “O Grupo Econômico deve ser reconhecido e considerado como sendo uma empresa ou conjunto de empresas que estão subordinadas a um centro único de poder e de decisão estratégica, embora possam ter diferentes graus de (des)centralização de decisões de gestão e de organização institucional. Por controle estratégico entende-se o poder de definir e vetar grandes linhas de desenvolvimento, no que diz respeito a investimentos, expansão de mercado, diversificação, progresso tecnológico e opções gerais de longo prazo. Este controle faz do grupo um centro de poder no sentido amplo, poder interno diante dos recursos materiais e financeiros que movimente, e frente à massa de pessoas que emprega, e poder para fora, na capacidade de interferência no mercado, nos circuitos financeiros, nas relações políticas (partidárias ou não), na legislação e no Estado”.

Segundo Gonçalves (1991) apud Herman (1981: 19-26), o controle sobre o grupo pode ser “literal” quando ele envolve o poder de tomar decisões estratégicas e fundamentais a ele; ou pode ser “limitativo”, quando se refere à capacidade de restringir as decisões daqueles (administradores profissionais) que detêm posições estratégicas dentro do grupo. Vale ainda destacar que os proprietários, por um lado, têm um poder “ativo” sempre que exercem os cargos administrativos e executivos chaves do grupo; por outro lado, têm um poder “latente” quando não são membros integrantes da direção do grupo.

Mas, segundo Gonçalves (1991) apud Montmorillon (1986: 59-60) “existe por detrás do grupo econômico um poder, sem, este poder o grupo não existiria”. A propriedade do capital é vista, então, como um mecanismo ou instrumento de controle e como locus de controle (i.e., quem controla). Isto é, através da propriedade se exerce o poder e nela reside o poder de determinar ou limitar as decisões administrativas, operacionais e estratégias do grupo econômico. O Grupo Econômico é, então, um locus de acumulação de capital e um locus de poder.

Portugal (1993) apud Alzona (1989: 151-164), destaca outras características fundantes, como tentativa de definir Grupo Econômico:

1ª. – Os Grupos Econômicos são uma forma particular de relação entre propriedades, financiamento e controle de uma ou mais empresas, que as submete a um centro de controle e coordenação capaz de articular e desdobrar decisões estratégicas, e assim define um *locus* de acumulação e poder;

2ª. – Os Grupos Econômicos representam uma iniciativa de empresa complexa que transcende à lógica do mercado e absorve numerosos processos de alocação de recursos produtivos e financeiros (não visíveis das hierarquias que substituem a não invisível dos mecanismos de preços);

3ª. – Os Grupos Econômicos, por seu porte e complexidade, são uma forma de organização particular que permite (e exige) uma ampla descentralização de decisões nas diversas unidades produtivas, quer sejam juridicamente autônomas ou não (empresas ou quase-empresas).

Estas três características fundantes citadas acima serve de base para uma caracterização de três aspectos essenciais à definição de Grupos Econômicos: controle, poder e descentralização.

Ainda é possível enumerar quatro pontos centrais à idéia de Grupos Econômicos segundo Portugal (1993) apud Chang & Choi (1988:141-158):

1º. – Estão submetidas a uma unidade de comando que imprime uma direção estratégica única às partes que compõem o grupo, ainda que a gestão dos negócios das empresas esteja dispersa, descentralizada por uma multitude estruturada de hierarquias, departamentos e áreas geográficas;

2º. – São de grande porte, sobretudo no conjunto de seus negócios, mas também em cada empresa individual, em geral, de tamanho muito superior à média do conjunto da economia (ou da indústria). Mais do que isto, na maior parte dos casos, tais empresas dispõem de grande poder de mercado nos setores em que atuam, onde prevalece uma dinâmica concentrada, monopólica ou oligopólica de concorrência;

3º. – Possuem uma relação intensa e muito perceptível com os circuitos financeiros, pelo menos se comparada aos empreendimentos de menor porte (as firmas). Isto pode ocorrer ou porque o grupo inclui um agente financeiro (muito comumente como elo aglutinador do conjunto), ou porque seu potencial de acumulação (do todo e das partes componentes) lhe permite acesso privilegiado ao mercado financeiro;

4º. – Não apresentam organização institucional padronizada: podem existir sob a forma de corporação multidivisional com unicidade jurídica, e deste ponto de vista se confundem com a empresa comum; ou sob a forma de holding que subordina um conjunto de firmas juridicamente independentes.

2.2 Características

Cario (1997), nos coloca que os Grupos Econômicos podem apresentar diferentes configurações dependendo das formas particulares e variadas que assume cada estrutura capitalista. Aspectos como história empresarial, padrão de financiamento, dinâmica de acumulação interna e relação com o estado constituem, em grande medida, itens que ditam a conformação dos Grupos Econômicos em seus espaços nacionais.

Por sua vez Grupos Econômicos contam com a capacidade de gerar e difundir tecnologias e incorporá-las em sua estratégia de expansão. O uso da tecnologia como um instrumento concorrencial traduz-se em redução, melhor qualidade dos produtos, sobrelucros, alteração positiva na estrutura de mercado etc. Em função de alguns condicionantes: tamanho, posição de mercado, volume de recursos, flexibilidade financeira, capacitações acumuladas, acesso a fontes externas e coerência produtiva, possuem maiores condições de fomentar processos de busca e seleção de inovações em relação a empresas isoladas; com base no desenvolvimento tecnológico podem intensificar

o aprendizado reverso, aumentar a presença de ativos intangíveis, expandir a diferenciação produtiva e enrijecer as barreiras à entrada e à mobilidade.

Em geral os Grupos Econômicos buscam estabelecer estratégias que obedeça, a uma certa coerência, em termos de exercer atividades que compartilham o uso por vários segmentos dos mesmos ativos, no intuito de gerar sinergias e aumentar o conhecimento sobre as etapas produtivas dos mercados que operam. Através dessa linha adquirem empresas ou promovem expansão interna, objetivando fechar o circuito produtivo nas principais atividades em que suas empresas estão presentes.

Coutinho (1992), destaca três características básicas dessas estruturas capitalistas. Primeira, são grupos multisetoriais que possuem inserções industriais em setores geradores de novas tecnologias (ex.: microeletrônica e equipamentos elétricos). Articuladas a essas empresas, encontram-se outras que são receptoras de novas tecnologias (ex.: indústrias automobilísticas, químicas e telecomunicação). Essa ampla base industrial permitiu (e permite) a exploração de sinergias tecnológicas e comerciais dentro de um grupo industrial.

Uma segunda característica é o financiamento dos investimentos de longa maturação. Há um núcleo básico bancário articulado com as estratégias industriais (relação particularmente relevante nos grupos japoneses, os *Keiretsus*). Essa estrutura financeira tem como base recursos monetários estáveis e abundantes com taxas de juros relativamente baixas e constituídos sobre a massa de salários do próprio grupo (sistemas de aposentadorias, seguros, pensões etc.). Esses recursos são transferidos às empresas do grupo em função dos seus programas de investimento. Assim, os grupos possuem um fundo de crédito cativo que, em parte, os protege de políticas monetárias restritivas e garante agilidade nos planos de investimento.

A terceira característica corresponde às estratégias cooperativas no plano vertical e horizontal. Esses grupos mantêm intensas relações de parceria com pequenas e médias empresas no plano vertical, que lhes assegura a regularidade e flexibilidade no suprimento de partes e insumos ao mesmo tempo em que permite fiscalização/concentração de recursos nas atividades consideradas estratégicas. No plano horizontal, estabelecem com outras grandes empresas acordos, parcerias e alianças, principalmente no âmbito do desenvolvimento tecnológico.

Gonçalves (1991) apud Montmorillon (1986:53); Martins (1965:107), nos colocam que existem cinco tipos básicos de controle de grupos de diferentes naturezas (público, privado nacional ou internacional):

1º. – Estrangeiro – refere-se ao conjunto de empresas (subsidiárias, filiais ou associadas) que, num determinado espaço nacional, são controladas por não-residentes – grupos internacionais ou transnacionais; 2º. – Familiar – a principal fonte de capital do grupo é uma família ou um número reduzido de famílias que estão relacionadas entre si; 3º. Societário ou cooperativo – reunião de um número grande ou significativo de empresários isolados; 4º. Tecnocrático ou gerencial – é aquele predominante nas economias avançadas, onde existe uma separação inequívoca entre propriedade e controle do grupo; 5º. Estatal – onde o agente controlador é o Estado e os dirigentes são, geralmente, funcionários públicos ou políticos.

2.3 Estratégias dos Grupos Econômicos

Podemos classificar as principais estratégias dos grupos econômicos do qual as empresas estão submetidas da seguinte forma:

1) Especialização – utilização da capacidade interna de acumulação do grupo com a concentração dos investimentos e da produção num número reduzido de bens ou serviços, que estão vinculados à mesma base tecnológica e capacidade mercadológica do grupo econômico. Esta estratégia caracteriza-se por três alternativas: maior penetração no mercado corrente, desenvolvimento de novos produtos e desenvolvimento de novos mercados. Tendo os últimos um elo comum com os produtos e mercados correntes através da base tecnológica e capacitação mercadológica existentes, onde área de especialização pode ou não estar na origem de sua própria formação.

A base tecnológica ou base de produção diz respeito a cada tipo de atividade produtiva que utiliza máquinas, processos, habilidades e matérias-primas, todas complementares e intimamente associadas no processo de produção, independentemente do número e tipos de produtos manufaturados.

A área de especialização da firma é determinada pela sua base de produção ou diferentes bases e pelas diferentes áreas de mercado nas quais seus produtos são vendidos; tudo isto deve estar ligado a competência tanto na produção (tecnologia) quanto na comercialização (esforço de venda) dos seus produtos.

Ao âmbito da especialização Kretzer (s/a) apud Penrose (1959:118), coloca-nos um quadro resumo, onde procura-se sintetizar a importância da base tecnológica. Inicialmente, cabe esclarecer algumas noções apresentadas: a) ‘base tecnológica forte’

significa uma superioridade tecnológica em termos de competência dos recursos existentes em desenvolver uma superioridade tecnológica especializada em usar as matérias-primas, as habilidades especiais ou processos produtivos; b) 'posição de mercado forte' quer dizer uma superioridade mercadológica no que se refere à habilidade de vendas para desenvolver novos programas de vendas e a competência para enfrentar diversas pressões competitivas; c) na impossibilidade das condições a e b serem evidenciadas, uma 'atividade inovativa forte' deve ser requerida quando a firma diversifica para outras áreas, sob a mesma base tecnológica, via aquisições de outras firmas.

2) Diversificação – aumento da variedade de produtos finais (novos bens ou serviços) ou ampliação do número de áreas básicas de atuação do grupo, assim como o desenvolvimento de novos mercados. A base tecnológica e/ou as exigências mercadológicas dos novos produtos e mercados são distintas daquelas associadas aos produtos e mercados correntes do grupo.

Penrose (1979:09), objetivando analisar o processo de diversificação, afirma que uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição desta. A diversificação compreende, desta maneira, incrementos na variedade de produtos finais fabricados, incrementos na integração vertical e incrementos no número das áreas básicas de produção nas quais a firma opera.

3) Verticalização – internalização da produção de bens ou serviços (produtos intermediários, serviços ao produtor, insumos) que eram anteriormente comprados no mercado "para trás"); ou, a internalização da produção de bens e serviços que, fazendo parte da cadeia produtiva de uma firma pertencente ao grupo, eram oferecidos no mercado por outras firmas ("para frente");

Gonçalves (1991:500), com relação a internalização da produção possui formas apropriadas de organização, com isto algumas vantagens com relação ao mercado. Em primeiro lugar, ela permite uma economia de "racionalidade limitada" num contexto de incertezas. Isto é, no lugar das contingências das relações de mercado, a organização interna oferece problemas concretos, que são resolvidos através de um processo de decisão de natureza seqüencial e adaptativa, portanto permite o desenvolvimento de um código ou linguagem específica que facilita a relação entre os agentes operando dentro da firma ou do grupo, além de também promover uma certa convergência de expectativas. Em segundo

lugar, a organização interna reduz a possibilidade de práticas oportunistas por agentes operando dentro da organização, mesmo em condições de “pequenos números”, através, por exemplo, da separação das atividades operacionais das de controle.

A verticalização é uma estratégia de crescimento, onde as pressões competitivas podem induzir a um movimento de integração vertical “para trás”, objetivando a redução dos custos, aumento da qualidade e volume dos insumos, e garantia da entrega dos insumos em tempo hábil; e, a integração vertical “para frente”, objetiva o grupo a manter ou ampliar sua posição no mercado. A inexistência ou ineficiência de uma rede de fornecedores também pode estimular a integração vertical.

4) Conglomeração – dispersão dos recursos internos de acumulação do grupo econômico em um número significativo de áreas básicas, cuja conexão tecnológica e mercadológica entre si é inexistente ou tênue.

Considerando fatores estritamente tecnológicos, existem três possibilidades que poderiam indicar na direção da diversificação em conglomerado. A primeira delas envolve o próprio processo de desenvolvimento tecnológico em sentido amplo, que tende a definir novas áreas “de fronteira” onde seria potencialmente interessante às firmas alocarem recursos, mesmo que estas pouco estejam conectadas às suas atividades originais. A segunda alternativa envolve o impacto desestabilizador de uma inovação tecnológica mais radical sobre as atividades originais da firma. Se o nível de capacitação pré-existente for totalmente incompatível com o novo contexto tecnológico da indústria, a firma pode ser obrigada a procurar novas atividades. Finalmente, a diversificação em conglomerado pode ser induzida por um nível extremamente específico de especialização da firma, o que a impede de estabelecer relações de sinergia com outras atividades.

5) Fusões e aquisições - Os processos de fusão e aquisição aparecem, principalmente, como uma resposta à necessidade de reestruturação e racionalização para maior eficiência das atividades conjuntas do grupo econômico. Isto tem inclusive, levado a que os conglomerados procurem racionalizar e concentrar suas atividades em bases tecnológicas e mercadológicas mais definidas e nas quais possuem algum tipo de vantagem comparativa *vis-à-vis* seus competidores. Além disto, as fusões e aquisições são formas de expansão, reforço da posição de mercado, busca de complementariedade, diversificação, especialização e acesso a tecnologias. Gonçalves (1991) apud Cosh & Hughles (1991:53-60).

Guimarães (1982:66) define a fusão como uma estratégia de crescimento bastante atrativa para as organizações que tem uma certa urgência em expandir. A fusão

permite a firma adquirente, uma forma lucrativa de diversificação (economia de escala, velocidade de concorrência, monopólio, poder de mercado, entre outros). Este coloca dois tipos de fusão: Fusão interna – compra de um concorrente, isto é, corresponde à aquisição de outro produtor em uma das indústrias em que a firma opera e cujo o único objetivo é amortecer a competição (evitando um aumento da capacidade instalada da indústria; Fusão diversificante – possibilitar o alargamento de sua base tecnológica e da área de comercialização da firma e dotá-la de quadros técnicos e de uma equipe gerencial com a especialização requerida pela nova atividade.

Com relação a “aquisição”, podemos dizer que a mesma está associada a uma série de vantagens: Diminuição das exigências em termos de desembolso e das dificuldades diretas e técnicas; Obtenção de uma posição favorável no mercado reduzindo-se substancialmente a pressão do processo competitivo associada à entrada de uma nova indústria; Incorporação de um parque produtivo já dimensionado e de técnicos e profissionais com mão-de-obra já qualificada etc. Com isto o processo de expansão através de aquisição de uma firma já existente, a fusão e/ou incorporação aparecem, principalmente como uma resposta à necessidade de melhorar sua posição no mercado, evitar excesso de capacidade, adquirir quadros técnicos e gerenciais especializados, especialização e acesso as tecnologias, entre outros.

6) Desintegração vertical - estratégia realizada através da liquidação de plantas e linhas de produção. Em consequência, há necessidade do desenvolvimento de uma rede de fornecedores e de esquemas de subcontratação. Neste sentido, as novas tecnologias tem criado condições favoráveis à desintegração da produção de insumos, partes, componentes etc., assim como também à externalização da produção de serviços ao produtor. A contrapartida da desintegração vertical tem sido uma “integração informalizada” entre produtores finais e fornecedores. No plano internacional tem-se verificado a aceleração do processo de globalização da rede de fornecedores. Não obstante, no processo de expansão do grupo a desintegração vertical implica a escolha de uma das estratégias alternativas mencionadas acima para a realização da capacidade de acumulação de capital do grupo.

7) Internacionalização da produção - ocorre pela razão simples de que a maior parte dos grupos controla ativos além do seu espaço nacional e opera em escala mundial, um dado contexto sistêmico, a interação de fatores específicos a cada grupo econômico (disponibilidade de capital, capacitação tecnológica, mercadológica e organizacional), num determinado período, e fatores locais específicos (a cada mercado nacional e internacional) vão ser determinantes do processo de internacionalização da produção e das

suas distintas formas (comércio, investimento interno direto, licenciamento de tecnologia e novas formas que não envolvem capital de risco).

A internacionalização da produção é uma estratégia de expansão. Devido a crescente concorrência, as inovações e mudanças tecnológicas, os grupos passam a ter estímulos à expansão. E com o crescimento acelerado, com a estagnação do mercado interno e políticas econômicas incertas, buscam o mercado externo, principalmente, os que firmaram-se em setores tradicionais (mecânica, têxtil, siderurgia).

8) Novas formas de associação e cooperação - Gonçalves (1991:507), as novas formas de associação, tais como licenciamento de tecnologia, subcontratação, contratos de gerenciamento, *franchising*, *Joint-ventures*, e diferentes tipos de acordos de cooperação, tem sido utilizadas com intensidade crescente nos últimos anos. Neste caso, o processo de expansão dos grupos econômicos, principalmente os grupos internacionais, não envolvem capital de risco e, inclusive a formação de *joint-ventures* pode ser baseada na capitalização da tecnologia.

O processo de expansão dos grupos econômicos foi o resultado *inter alia* das inovações tecnológicas, surgimento de novas oportunidades de mercado e decisões estratégicas; decisões estas associadas a este processo de expansão significaram, através da maior difusão geográfica e número maior de linhas de produtos, um crescimento do tamanho dos grupos econômicos.

É importante ressaltar que um determinado grupo econômico pode, simultaneamente, utilizar as diferentes estratégias mencionadas acima. Por exemplo, um subconjunto de empresas pertencentes ao grupo pode se expandir através da verticalização enquanto outro subconjunto pode se expandir através da especialização. Neste sentido, convém identificar, para fins analíticos, a estratégia dominante de cada grupo econômico num período de tempo específico, sendo dominante aquela que absorve a maior parte de recursos investidos pelo grupo no seu processo de expansão num determinado período de tempo.

Gonçalves (1991:506-507), acrescenta ainda que para a implantação das estratégias, o grupo tem vários métodos de expansão, que podem ser utilizados isoladamente ou combinado: ampliação da capacidade produtiva já existente; ampliação com a transformação da capacidade produtiva; construção ou aquisição de uma firma já existente; fusões e incorporações; novas formas de associação e cooperação.

Para os grupos econômicos, as empresas tendem a aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pelas inter- relações entre as unidades, como forma de aumentar

a sinergia entre as empresas do grupo, as empresas tendem a expulsar as atividades, que não estabelecem um nível satisfatório a seus outros produtos, e que pouco acrescentam em termos de desempenho a suas outras empresas como um todo. As empresa quando estão juntas buscam criar estratégias que concentrem todos os esforços em busca do crescimento ou mesmo da sobrevivência.

A partir da cisão de um grupo econômico as empresas passam a ser individualmente independentes entre si, perdendo a sinergia do sistema, produtiva, comercial, financeira entre outras e estratégias conjuntas das empresas que compõem este aglomerado, passando agora tendo que competir com as empresas que antes buscavam estratégias juntas para conquistar o mercado, algumas sobrevivem e se sobressaem com melhor êxito de quando estavam em conjunto e outras não conseguem sobreviver individualmente no mercado.

CAPÍTULO III

3. FORMAÇÃO DO GRUPO KOERICH EM SANTA CATARINA

Eugênio Raulino Koerich, o fundador do grupo Koerich, era bisneto de imigrantes alemães. Em 1928 seu bisavô, Stephan Kehring – o sobrenome sofreu alterações em decorrência de vários registros em cartório – saiu da Alemanha ainda não unificada, povoada por um contingente de trabalhadores cada vez maior e sem nenhuma esperança pela frente. A Inglaterra exportava o modelo explorador da Revolução Industrial, enquanto a plebe francesa, mais insatisfeita do que antes de 1779, caminhava para o levante contra o império; algo que provocaria, em 1848 a famosa Reação Burguesa. Para a maioria da população restava a busca de alternativas em outros países (PIONEIROS, 1993).

Nesta época, o imperador Dom Pedro I já oferecia terras para incentivar a colonização estrangeira no Brasil, um reino que acabara de se declarar independente de Portugal. Na Alemanha, sociedades colonizadoras, divulgavam a grande chance de se cultivar terras no Brasil. Stephan Kehring empolgou-se com a propaganda que sociedades colonizadoras faziam das oportunidades de se cultivar terras no mundo novo (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Aos 27 anos, juntou tudo o que possuía e embarcou com a mulher, Catharina Esper, de 26 anos e o filho Godofredo, ainda bebê, rumo a uma nova vida. O navio Johana Jacobs saiu do porto de Bremen em outubro de 1828 levando 638 passageiros, entre eles sobrenomes hoje conhecidos como Müller e Bornhausen. No Rio de Janeiro, alguns dos passageiros embarcaram numa bergantina - um barco movido a vela e a remo - rumo ao Desterro, hoje Florianópolis, um dos pontos do território brasileiro que o império desejava povoar (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Na chegada, os imigrantes foram abandonados na praia da Armação, sul da ilha. Na época o cenário era algo como um naufrágio. Ali, de novembro de 1828 a abril de 1929 permaneceram sob toscas barracas de lona, onde enfrentavam alternadamente o sol e o vento forte. Muitos acabaram morrendo. Em abril, os sobreviventes foram levados a um descampado no continente, onde fundaram São Pedro de Alcântara até pouco tempo um destrito do município de São José. Ficaram num galpão, hoje praça central. Aos poucos foram encontrando seus espaços nas redondezas (Pioneiros, 1993).

Na casa que Stephan e Catharina construíram nesse local, sobrevivendo de uma economia de subsistência, nasceram os 10 filhos do casal, entre eles Peter Stephan, que teve outros 10 filhos. Um desses filhos, Engelberto, casou-se com Catharina Kretzer e, na mesma casa, criou oito filhos. Onde mais tarde mudou-se para outra casa, e teve mais um, onde seria desapropriada para a construção do Hospital Psiquiátrico Colônia Santana. O segundo desses nove filhos, chamou-se Eugênio Raulino que nasceu no dia 07 de julho de 1901 (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

O sobrenome Koerich é derivado de uma pequena localidade alemã chamada Koerperich perto de Crier, na região de Reno e próxima a Luxemburgo. Crier, a cidade mais antiga da Alemanha, foi em sua origem a capital de uma antiga nação Germânica chamada Criveri, subjugada por Júlio César no ano de 55 a.a. . É quase certo que o primeiro a usar o sobrenome Koerich era natural ou de alguma forma associado à localidade de Koerperich, que por sua vez originou-se de algum indivíduo de sobrenome Koerper (variação de sobrenome que significa tecelão ou comerciante de cestos). O significado de Koerich é : o pássaro denota coragem, um espírito forte e nobre em empreendimentos de honra (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

No ano de 1923, aos 22 anos de idade, Eugênio Raulino Koerich, fundador das organizações Koerich, casou-se com Zita Altoff e mudou-se para Rancho de Tábuas, interior do município de Angelina, na grande Florianópolis. Lá, construiu uma casa humilde e começou suas atividades comerciais que consistiam em carregar mercadorias para São Pedro de Alcântara e São José a cada semana ou quinzena, numa viagem de mais de 60 quilômetros, cuja trajetória era feita de carroça. Antônio Koerich, um de seus filhos, relata parte das dificuldades enfrentadas pelo pai: “ Era comum ele ter de parar diante de um atoleiro, atravessar a carroça descarregada e depois ir passando a pé, com uma pequena carga de cada vez ” (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Num puxado ao lado da casa construída em Rancho de Tábuas, com tijolos feitos do próprio barro disponível no local, Eugênio Raulino Koerich um dia pôs um balcão e abriu duas portas. Estava inaugurada a sua primeira venda tanto de produtos locais quanto do que trazia de viagens. O sucesso do negócio ia de vento em popa, até que um dia em 1928, aconteceu uma grande tragédia, o local de onde ele tirava o barro para os tijolos, atrás da casa, ficou cheios de poças, aproveitadas para criação de patos e marrecos. O primeiro filho, Osli Koerich, aos cinco anos, já costumava colher ovos de marrecos naquelas águas. Um dia, por algum descuido, a criança caiu e morreu afogado (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Eugênio Raulino voltou com Zita para Colônia Santana, onde foi reanimado pela família. Lá, construíram uma casa nova e instalaram um armazém dentro de um grande cômodo com três portas de acesso ao público, uma grande balcão e muitas prateleiras que guardavam desde carnes, mantimentos e bebidas até agulhas e linhas. Nas mesinhas existentes, os colonos passaram a se reunir diariamente em torno de boa cachaça da região, para “jogar conversa fora”. Nesse local é que realmente, para os descendentes do pioneiro é que o grupo Koerich começou a ser delineado (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Os negócios no armazém de secos e molhados montado em Colônia Santana em meados da década de 20 prosperavam desafiando o espírito empreendedor de Eugênio R. Koerich. Dando continuidade às viagens semanais, ele já ousava chegar ao mercado público, em Florianópolis, passando pela ousada Ponte Hercílio Luz, que hoje tornou-se o cartão postal de Florianópolis, onde até então contava com um varejo movido a produtos agrícolas e peixe. A carne era uma das maiores carências dos consumidores daquela época (Pioneiros, 1993).

Eugênio Raulino Koerich operava naquela oportunidade, com matadouro e distribuição de carne bovina e suína nas localidades de Florianópolis e São José. Com farto abastecimento e distribuição da sua produção para toda essa região, já se fazia necessário a expansão e a ampliação dos negócios. O comércio de carnes bovina e suína passou a ser carro chefe do pioneiro que também vendia a sua produção de porta em porta e não economizava esforços para melhorar o negócio (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Perspicaz, passou a abater aves e suínos transformando-se no primeiro comerciante a vender frango abatido e limpo na região. Antes quem queria comer galinha tinha que comprá-la viva e abatê-la depois. Logo, passou a produzir charque, para não correr o risco de vender carne estragada. Com as sobras, passou a fazer linguiças e mortadelas. A produção caprichosa tornou-se famosa, a tal ponto que nos anos 40 foi necessário construir um galpão onde foi montada uma verdadeira indústria de processamentos de carnes. O negócio, instalado num terreno existente diante do armazém da Colônia Santana, chegou a ter 70 funcionários e eficientes máquinas para cozimento e tratamento do produto (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

O comércio de carnes bovina e suína passou a ser o carro chefe do pioneiro que vendia sua produção de porta em porta e não economizava esforços para melhorar o negócio. As terças-feiras, por exemplo, ele e alguns filhos acordavam cedo para visitar

clientes, passavam por São José, depois cruzavam a ponte Hercílio Luz e seguiam por vários bairros da capital até chegar na Praça XV de Novembro, no centro. Ali, forneciam bifés ao tradicional Restaurante Estrela, onde dormiam numa pensão existente no andar superior. Novamente madrugavam na quarta-feira e iam para o mercado público onde acabavam de vender até o meio dia , o que ficava na carroça (Pioneiros, 1993).

Por uma evolução natural, as carroças acabaram sendo substituídas por caminhões, o primeiro deles, agora transformado num dos símbolos do grupo Koerich, era um reluzente Ford-1948 importado, motor V-8, no qual ainda os filhos de Eugênio Raulino acabaram aprendendo a dirigir. Apelidado carinhosamente por Lili, o veículo foi o primeiro de uma frota que com o passar dos anos incorporou as presenças de Marta Rocha, da Chevrolet, e Maricota, da Ford (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

A inauguração da indústria de carnes junto a qual funcionava um abatedouro e a substituição de carroças por caminhões, foi decisiva para o grupo Koerich. Do estabelecimento do Sr. Raulino surgiu, em 1955, a empresa Eugênio Raulino Koerich & Cia Ltda., posteriormente transformada em S/A, tendo como sócios, além do próprio Sr. Raulino, seus filhos, Paulo , Orlando, Walter e Antônio. Gradativamente, o Sr Raulino foi delegando aos filhos a direção dos negócios. Cada filho foi assumindo um segmento específico.

Na época, a banca que ele explorava no mercado público de Florianópolis, era uma das mais famosas onde vendiam carne e seus derivados. Então, como uma evolução natural, em fevereiro de 1956, foi instalada a primeira mercearia em Florianópolis, na rua Deodoro, 37. As filas da clientela invadiam a rua Vidal Ramos, conta Antônio Koerich, na época com 20 anos de idade. Desde os 8 anos ele ajudava o pai junto com seu irmão Walter Koerich, que é dois anos mais velho, onde na época começavam a assumir a direção do empreendimento, herdando a adoração do pai pelo trabalho. O sucesso do empreendimento surpreendeu de tal forma que em seguida foi inaugurado um outro estabelecimento do gênero na rua Conselheiro Mafra, 10 (Pioneiro, 1993).

A partir daí a firma já apresentava uma grande expansão, tanto que em 1958 efetuava a instalação de uma fiambreteria no continente, ou seja, no bairro Estreito, que carecia de um empreendimento daquela natureza. Enfim, as friambreterias foram se multiplicando por pontos estratégicos da cidade. Em 1960, a empresa constituiu um departamento de vendas por atacado, que naquela oportunidade chegou a contar com cinco filiais, atendendo de Itajaí a Criciúma, com a venda de louças, alumínio, vidros, brinquedo e outros artigos (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

No ano de 1961, o grupo contava com uma frota de 27 caminhões pesados para o transporte, tanto dos armazéns, como para a entrega a domicílios aos pequenos armazéns da grande Florianópolis. Em 1962, surgiu a sétima loja, na verdade um supermercado que trazia para a rotina da capital a praticidade do auto-serviço (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Logo, foram adotados alguns conceitos de marketing até então inéditos para os florianopolitanos, como a propaganda, brindes e sorteios. Em 1962, os clientes ganhavam cupons para concorrer a um Aero-Willys 2.600, zero quilômetro. E, em uma promoção conjunta com a Frigidaire – que também dava direito a um carro – a cidade viu um grande desfile de caminhões com alto-falantes, divulgando o concurso pelas poeirentas ruas da cidade (Pioneiros, 1993).

Com o decorrer do tempo e conseqüente desenvolvimento do comércio de Florianópolis e microrregiões, começou a diversificar e implantar novas fontes de trabalho. Com a cidade bem atendida em termos de friambrierias, o fundador do grupo decidiu entrar numa outra área do comércio, a venda de móveis e eletrodomésticos, aproveitando as sobras de capital. Em 1964, começou a surgir a rede de lojas Koerich, com um pequeno estabelecimento na rua Deodoro, que oferecia produtos da linha branca (geladeiras, fogões e móveis), e, em 1968 já eram uma liderança na economia catarinense. A maior rentabilidade auferida neste setor de atividade, bem como as oportunidades oferecidas pelo mercado local, levaram os dirigentes a voltar suas atenções para este ramo, concentrando esforços de tal forma que foram substituindo-o gradativamente ao ramo anterior (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Em 1967, ingressava no ramo de confecções masculinas instalando a loja “Koerich Magazine “, obedecendo os critérios da mais alta qualidade de modernização na rua Felipe Schmidt, área nobre em Florianópolis. Este tipo de expansão segundo ANTÔNIO KOERICH constituiu a forma de alcançar o mercado da época, criamos a Koerick Magazine com roupas masculinas que na época foi novidade, a moda para homem.

Com os olhos voltados para o futuro e o crescente desenvolvimento da cidade movidos pelos mais altos desejos de servir sempre e melhor a comunidade catarinense, atendendo assim aos anseios sociais, no ano de 1968 o grupo investiu forte na diversificação e inaugurou a Koesa – Koerich S/A Comércio de Automóveis, revenda autorizada da Volkswagem, aproveitando dessa forma o grande “boom” da indústria automobilística brasileira. A Koesa ocupou o primeiro lugar de revenda na Capital até

1978. Esta também oferecia serviço de oficina, mas seu maior resultado econômico, se dá através da revenda de carros (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Ainda em 1968, constituía-se o Consórcio Koesa que já naquela oportunidade era um grande sucesso, alcançando resultados altamente expressivos. Naquela época, um grupo era formado até por 500 pessoas, e eram sorteados entre 40 a 50 carros a cada assembleia. Isso era possível porque os consórcios não eram controlados pelo Banco Central. Naquele período havia liberdade de fazer o consórcio de acordo com os interesses do comprador e da empresa vendedora. Com o controle do Banco Central, os grupos de 50 participantes baixaram para 12 pessoas (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Em 1973, a firma Eugênio Raulino Koerich & Cia Ltda., procedia alterações em suas estruturas sociais transformando-se em Sociedade Anônima de capital fechado, passando-a se denominar Eugênio Raulino Koerich S/A Comércio e Indústria (Pioneiros, 1993).

Consolidada na Capital, as atividades das lojas KOERICH voltaram-se para o interior do Estado, iniciando por Itajaí, no ano de 1973. Nos anos seguintes foram instaladas lojas em diversas cidades do Litoral Catarinense. (Diário Catarinense Edição Especial, 1995). O grupo também tem sido o grande propulsor do comércio de outros municípios catarinenses (São José, Palhoça, Biguaçu, Santo Amaro da Imperatriz, Garopaba, Tijucas, Itapema, Itajaí, Balneário Camboriú, Brusque, Joinville, Garuva, São Francisco do Sul, Criciúma, Içara, Araranguá, Tubarão, Jaraguá do sul, Massaranduba e Guaramirim), com mais de uma filial nessas cidades.

No mesmo prédio, onde durante muito tempo funcionou o abatedouro do fundador do grupo Koerich, José Ferreira Macedo montava, em 1973, a frios Macedo. Em 1974, fechou parceria com o grupo Koerich que entrou com participação de 40% no negócio e transformou-se na Macedo Koerich Ltda. A partir do acordo, a empresa passou a crescer 20% ao ano, transformando-se em Sociedade Anônima. Segundo Macedo, a entrada do grupo Koerich alavancou o novo negócio. O nome Koerich, respeitado e de destaque, abriu as portas para as negociações com os fornecedores, espaço no mercado e maior facilidade para empréstimos no sistema financeiro. O aval do grupo também gerou confiança tanto por parte do fornecedor como do consumidor (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Em 1975, sobre um terreno com 700.000 metros quadrados e 780 lotes, nasceu o bairro Kobrasol, em São José. A obra de construção desse bairro foi realizada pela Kobrasol Empreendimento Imobiliárias, da qual o grupo é um dos sócios. A sociedade surgiu quando o Koerich, Brasilpinho e Cassol resolveram lotear as terras que lhes

pertenciam, e mais uma área que foi comprada pela sociedade, área esta que pertencia ao Aero Clube de Florianópolis. O projeto Kobrasol foi um exemplo de antever o comportamento de mercado na visão do grupo Koerich, conforme relata seu diretor “criamos quase uma cidade o Kobrasol, todos os empreendimentos foram nichos de mercado que ninguém oferecia na época” (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Em 1977, foi inaugurada pelo grupo a loja Kilar Móveis e Decorações Ltda., dedicada também ao ramo de móveis e eletrodomésticos, no entanto, com uma linha de produtos mais sofisticadas, visando assim atender uma outra faixa de mercado. Conforme afirma Antônio Koerich “A Kilar foi fundada com objetivo de atingir uma classe mas elevada, por isso outra razão social, pois as lojas Koerich sempre tiveram um perfil mas popular, isto foi uma estratégia para atingir uma classe mas alta, que necessitava de móveis de maior qualidade”.

Sua, ainda, foi a iniciativa de inaugurar a primeira loja de departamentos da cidade, a Dular, no ano de 1982. Nesse sentido afirma esse mesmo diretor Antônio Koerich “A Dular teve o objetivo de oferecer a Florianópolis uma loja de utilidades, pois esta carecia, era uma loja que onde podia-se encontrar de tudo, não podia ser comparada a um supermercado, fomos os pioneiros desse tipo de empreendimento em Florianópolis, foi um sucesso na época” (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

À medida que a família Koerich crescia, o fundador do grupo, Eugênio Raulino Koerich, criava outras empresas, sempre diversificando os setores. Foi assim que em 1978 montou a Empreendimentos Imobiliários Zita Ltda. Desde a sua fundação, a empresa constrói com recursos próprios, permitindo fazer obra de acordo com as necessidades do mercado, sendo possível parar uma construção e transferir os funcionários para outra que precisa ser acelerada. Ao contrário da maioria das empresas do setor, as vendas só acontecem quando o prédio está pronto, possibilitando ao proprietário a ocupação imediata (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

No dia 12 de dezembro de 1979, aos 78 anos de idade, morria Eugênio Raulino Koerich, o homem que a partir do nada construiu um verdadeiro império econômico, deixando de herança para os filhos o seu espírito empreendedor e o seu amor e dedicação para o trabalho.

No ano de 1980, o grupo inaugurou a Kimoto, em decorrência da crise do petróleo nos anos 70, sendo o mercado de motos bastante propício para a conjuntura da época. A sua política, preconizada como desenvolvimentista, continuou a propiciar o ritmo acelerado de processos das Organizações Koerich. De forma que, em 1984 e 1985, a

empresa estava entre as 10 maiores empresas privadas da Grande Florianópolis, em ativo operacional líquida, patrimônio líquido, lucro líquido capital social integralizado, desempenho e número de empregados (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Em parceria com outros grupos, a empresa entregou para a cidade, em outubro de 1993, o Beiramar Shopping, com 84.000 metros de área construída e 26.000 metros para vendas, num dos pontos mais nobre da cidade, o primeiro grande shopping da cidade. Uma obra que em números custou 35 milhões de dólares e durou 6 anos. Foi um empreendimento tocado com recursos próprios e um empréstimo bancário, o que por consequência levou ao prolongamento da obra. Mas ao final, a procura pelos espaços do Shopping foi tanta que a meta de ser ocupado em três anos, foi finalizada em 12 meses, com todas as áreas vendidas (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

O crescimento da família, dentro das empresas, fez com que a direção do grupo Koerich, cujo patrimônio varia entre 50 e 60 milhões de dólares, no dia 30 de dezembro de 1993, sofresse um processo de cisão consensual, entre cinco dos onze filhos de Eugênio Raulino Koerich. Na divisão Walter Koerich ficou com a Koesa, revenda de Volkswagen, administradora de consórcio Koerich, Kimoto e respondendo pelo Beiramar Shopping. A rede de lojas Koerich passou para Antônio Koerich, a Dular e Kilar para Paulo Olavo Koerich e a Empreendimentos Imobiliários Zita foram entregues aos herdeiros de Orlando Koerich e filhos. Os cunhados das quatro irmãs receberam também parte do patrimônio do fundador. Os quatro empresários ainda tem participação no Beiramar Shopping e na Macedo Koerich S/ A (Diário Catarinense Edição Especial, 1995).

Quadro I
Denominação e ano de fundação das empresas do Grupo Koerich
Florianópolis/SC - 2000

EMPRESAS	ANO
FIAMBRERIA	1956
ATACADO	1960
SUPERMERCADO	1962
LOJA. KOERICH	1964
K MAGAZINE	1967
KOESA	1968
CONS. KOESA	1968
MACEDO KOERICH	1973
KOBRASOL	1975
KILAR	1977
CONST. ZITA	1978
KIMOTO	1980
SHOP. BEIRAMAR	1993

Fonte: Pesquisa de campo - Fpolis / SC - 2000

O Grupo Koerich, ao longo de 5 décadas, constituiu 13 empresas, conforme quadro apresentado.

Cabe aqui colocar que os ramos de fiambrias, atacado, supermercado e confecções não foram levados a frente. Em função da visão dos negócios, de que qualquer opção deve ser aprofundada em termos de expansão, caso contrário é melhor retirar-se do ramo. Nesse sentido afirma o diretor Antônio Koerich “ Saímos do ramos de supermercado, por estratégia do próprio mercado, ou você avança ou se afasta, optamos por outra coisa saímos do ramo por cima e optamos por outras atividades.” Após a cisão a loja de departamento Dular, frente a concorrência de outras empresas foi fechada e a participação que o grupo mantinha, na Macedo Koerich também foi dissolvida, tendo a família Macedo agora todo o poder acionário da empresa.

Quadro II
Árvore genealógica da família Koerich
Florianópolis/SC - 2000

EUGÊNIO - 07/07/1901 a 12/12/1979	ZITA ALTHOF - 2704/1903 a 03/08/1993
* OSLI (FALECIDO)	
* PAULO OLAVO - 21/01/1926	LAURA GERBER - 24/11/1928
- Carlos Eugênio Koerich	- Laura Mirian Koerich
- Maria Zita Koerich	- Maria Cristina Koerich
- Luiz Roberto Koerich	- Sandra Regina Koerich
- Paulo César Koerich	- Alexandre Koerich
- Zaida Koerich	- Daniela Koerich
- Marilene Koerich	
* IRENE K. DE SOUZA - 16/10/1928	CARLOS V. DE SOUZA- 05/03/1923
- Ester Koerich Macedo	- Elisabeth
- Carlos César de Souza	- José Ricardo de Souza
- Rosângela de Souza	- Luiz Fernando de Souza
* ELCY ODETE - 03/04/1930	MILTON DA CRUZ ZACCHI - 03/05/1924
- Tânia Maria	- Carlos Afonso
- Luiz Carlos	- Milton Eduardo
* ZÉLIA ONDINA - 18/08/1932	JOSÉ JOÃO PEREIRA - 17/12/1931
- Stela Maris	- Ruth Ane
- Lúcia Helena	
* WALTER OSLI - 04/01/1934	OLINDOMAR SILVA - 09/08/1937
- Marise Koerich Busch	- Eliane Koerich
- Rozane Koerich	- Walter Silva
- Maria Koerich	- Joyce Koerich
- Valter Koerich (falecido)	
• PEDRO OSMAR (falecido ainda bebê)	
* ANTÔNIO OBED - 18/04/1936	ONI DE OLIVEIRA FURTADO
- Rosemary Noceti (falecido)	- Jane Furtado Koerich (falecido)
- Ronaldo Koerich Furtado	- Sérgio Furtado Koerich
* MARIA OZIRIS - 30/01/1938	ARNOLDO F. DE SOUZA - 14/11/1935
- Izabel Cristina	- Robson
- Marco Antônio	- Wagner
- Arnaldo	- Suzane
* IVONE ODILIA - 07/10/1939	LEONILDES M. AMORIM - 17/09/1935
- Rita de Cássia	- Márcio Amorim
- Leo Ricardo Amorim.	- Renato
* LUCY OZIA - 26/01/1942	JACI DESTRI - 20/01/1934 (falecido)
- Marcello	- Jorge Luiz
- Flávia	- Fábio
* CARLOS ALBERTO - 24/04/43	- André Luiz
- Simone	- Karla Cristina
- Carlos Eduardo Koerich	
• corresponde aos filhos de Eugênio Koerich	

Fonte: Pesquisa de campo - Fpolis / SC - 2000

Ao longo da história, o Grupo Koerich com sua formação familiar onde todos trabalhavam em conjunto e até a cisão, constituíram uma grande árvore genealógica, conforme mostra o quadro II. Neste, verifica-se a presença de pessoas, que antes estavam sob uma forma de organização econômica, mas que nos anos 90, passam a ter negócios independentes, `a parte.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DAS EMPRESAS KOERICH E KILAR

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

4.1.1 KOERICH

Eugênio Raulino Koerich S/A Com. Ind. – Lojas Koerich surgiu em 1964, com o objetivo de oferecer à cidade móveis e eletrodoméstico. Seu diretor geral é Antônio Koerich, auxiliado por seus filhos Ronaldo Koerich e Sérgio Koerich, diretores comercial e administrativos respectivamente.

Suas lojas encontram-se por 20 cidades de Santa Catarina, sendo Florianópolis seu ponto de partida e com o maior número de filiais 6 lojas. Sua matriz está na rua: Deodoro, 190 – Centro. Na cidade de São José encontra-se o maior de seus depósitos, onde diariamente chegam e saem as mercadorias compradas de seus fornecedores que são em média de 40.

Pode-se observar abaixo dois quadros da empresa Koerich, o III e IV , sobre número de filiais e funcionários:

QUADRO III
Filiais da empresa Koerich
Florianópolis/SC – 2000

LOCALIDADE	ATÉ 90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00
FPOLIS	3			1		1				1	
SÃO JOSÉ	2								1		
PALHOÇA						1		1	1		
BIGUAÇU						1					
STO. A IMPER											1
GAROPABA							1				
TIJUCAS	1										
ITAPEMA							1				
ITAJAÍ	2										
B. CAMBORÍU							1				
BRUSQUE	1										
JOINVILLE	1										
GARUVA	1										
S FRANCISCO									2		
CRICIÚMA	2			1							
ARARANGUÁ	1										
TUBARÃO	1										
J DO SUL	2										
MASSARAN.						1					
GUARAMIRIM											1

Fonte: Pesquisa de campo – Fpolis / SC – 2000.

No quadro III a empresa Koerich até 1990 tinha 17 filiais, após esta data até o plano real a empresa abriu apenas 2 filias. A partir do plano real com o crescimento da economia a empresa teve um ótimo crescimento, pois depois de 1994 a empresa abriu 15 filiais como consta no quadro acima. Destaca-se o crescimento de filiais nas maiores cidades de Santa Catarina Florianópolis, São José, Palhoça, Joinville e Criciúma, conforme anexo.

QUADRO IV
Número total de empregados da empresa Koerich na década de 90
Florianópolis/SC - 2000

ANO	N ° EMPREGADOS LOJAS KOERICH		
1964	16		
1990			666
1991			590
1992		531	
1993		470	
1994	441		
1995		469	
1996		502	
1997		514	
1998			537
1999			572
2000			611

Fonte: Pesquisa de campo. Florianópolis / SC – 2000.

O quadro IV sobre o número de funcionários nos mostra que a empresa hoje está com 611 funcionários, onde observa-se que devido a vários fatores que aconteceram de 1990 a 1994 o número de funcionários decresceu nesse período, tivemos reestruturação na empresa no âmbito da informática, muitos funcionários foram substituídos pela informatização na empresa. Nesse período também houve crise na economia de 1990 a 1993, em 1994 foi implantado o plano Real e a economia voltou a crescer, a partir de 1995 então observa-se o crescimento da empresa com abertura de novas filias e mais contratações.

4.1.2 KILAR

Kilar Móveis e Decorações Ltda. iniciou suas atividades no ano de 1977, dedicada ao ramo de móveis e eletrodomésticos com uma linha de produtos mais sofisticada, dedicada a um mercado consumidor de maior poder aquisitivo. Seu diretor geral é Paulo Olavo Koerich, mas sua direção mesmo fica por conta de seu filho Carlos Eugênio Koerich.

Suas lojas estão distribuídas em 5 cidades de Santa Catarina, sendo Florianópolis o maior mercado com 8 lojas, com um total de 15 lojas no Estado. Sua matriz está localizada na rua: Deodoro, 177 – centro – Florianópolis. Seu depósito está situado em São José, onde dá-se a distribuição para as demais lojas das mercadorias vindas de seus fornecedores que variam em média de 40 fábricas.

Pode-se abaixo observar dois quadros da empresa Kilar o V e VI, sobre o número de filiais e funcionários:

QUADRO V
Filiais e ano de fundação da empresa Kilar.
Florianópolis/SC – 2000

LOCALIDADES	ATÉ 90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00
Fpolis	4	1		1			1			1	
São José	2								1		
Palhoça							1		1		
Tijucas							1				
Sto. A Imper.					1						

Fonte: Pesquisa de campo. Fpolis / SC – 2000.

No quadro V a empresa Kilar até 1990 tinha 6 filiais, de 1990 a 1993 com a crise que a economia brasileira passou, a empresa abriu apenas 1 filial nesse período. Após o plano real, 1994, a empresa começou seu processo de expansão e abriu mais 7 filias, isto devido a uma retomada de crescimento pós crise, e ao processo de cisão do grupo que também ocorreu em 1993. Destaca-se o crescimento de filias em Florianópolis e São José conforme anexo.

QUADRO VI
Número total de empregados da empresa Kilar na década de 90
Florianópolis/SC – 2000.

ANO	N ° EMPREGADOS LOJAS KILAR
1977	40
1990	190
1991	200
1992	202
1993	210
1994	218
1995	220
1996	240
1997	246
1998	251
1999	270
2000	285

Fonte: Pesquisa de campo. Fpolis /SC – 2000.

O quadro VI aponta que o número de funcionários varia hoje em torno de 285 colaboradores, até os anos 90 o quadro de funcionários era de 190 pessoas, houve a crise econômica e o quadro de pessoal não variou muito. Após o plano real 1994, houve crescimento da economia e as lojas expandiram, e conseqüentemente um maior número de colaboradores foi contratado, conforme quadro acima.

4.2 INDICADORES ECONÔMICOS FINANCEIROS

4.2.1 ESTRUTURA DE CAPITAL

A participação de capitais de terceiros indica o quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio investido, este índice é interpretado o quanto menor melhor, sua fórmula é representada por CT/ PL. Analisando os dados das duas empresas Koerich e Kilar, observar-se que até 1992, quando as duas estavam dentro de um grupo econômico, os índices da empresa Kilar eram melhores. Após a cisão, o índice da empresa Koerich melhorou e terminou o ano de 1999 com uma diferença grande em relação a empresa Kilar, conforme tabelas 1 e 2.

TABELA 1

Índices de estrutura de capital, liquidez e rentabilidade da empresa Koerich nos anos de 1990-1999.

Florianópolis/SC – 2000

ESTR. DE CAPITAL	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
Parti. E capit de terceiros	7.00	8.60	9.30	19.20	10.70	12.64	15.02	13.05	6.94	6.53
Comp. do endividamento	69.31	70.2	69.25	44.20	51.90	52.37	43.01	35.92	51.90	31.95
Imobil do patr liquido	76.32	82.73	85.29	59.96	53.06	53.63	36.17	32.56	30.32	25.89
Imobil dos rec. não corr	76.32	82.72	85.18	58.97	53.06	49.30	33.93	30.54	29.06	25.29
LIQUIDEZ										
Liquidez geral	9.06	7.01	5.13	2.35	1.00	1.7	1.95	7.28	7.44	3.41
Liquidez corrente	8.46	6.41	4.78	2.39	1.95	1.85	2.09	2.76	3.04	3.64
Liquidez seca	1.12	1.96	1.03	0.60	0.25	1.42	1.62	1.00	0.50	0.60
RENTABILIDADE										
Giro do ativo	2.43	2.32	1.86	1.21	2.55	2.77	2.23	2.24	2.16	2.14
Margem liquida	17.00	30.00	36.00	33.00	22.00	12.00	17.00	14.00	4.00	6.00
Rentabilidade do ativo	41.00	70.00	68.00	38.00	56.00	35.00	39.00	10.00	8.00	14.00
Rentab do patri liquido	10.00	12.00	13.00	25.00	23.00	17.00	15.00	10.00	14.00	16.00

Fonte: Pesquisa realizada na empresa Koerich – Florianópolis – Dez / 2000.

TABELA 2

Índices de estrutura de capital, liquidez e rentabilidade da empresa Kilar nos anos de 1990-1999. Florianópolis/SC – 2000

ESTR. DE CAPITAL	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
Parti. e capit de terceiros	5.00	3.00	2.00	4.13	3.61	8.02	11.71	18.27	12.92	10.66
Comp. do endividamento	50.71	48.50	46.20	45.90	48.40	50.30	39.2	29.10	30.50	27.40
Imobil do patr líquido	47.31	55.05	52.95	85.04	77.60	74.42	72.08	7039	70.55	68.06
Imobil dos rec. não corr	47.31	55.01	52.94	72.40	68.58	69.59	68.25	66.14	70.43	66.49
LIQUIDEZ										
Liquidez geral	6.27	5.12	4.85	1.47	5.71	1.94	1.82	1.71	1.98	2.00
Liquidez corrente	2.81	5.02	4.45	2.08	2.73	2.26	0.98	1.88	1.98	2.15
Liquidez seca	0.50	0.29	0.43	0.27	0.18	0.30	0.28	0.23	0.10	0.12
RENTABILIDADE										
Giro do ativo	2.41	1.97	1.84	1.96	2.71	2.84	2.48	2.24	2.25	2.29
Margem líquida	19.00	14.00	6.00	5.00	7.00	2.00	3.00	1.00	2.00	9.00
Rentabilidade do ativo	26.00	27.00	11.00	10.00	21.00	7.00	8.00	3.00	5.00	12.00
Rentab do patri líquido	13.00	15.00	6.00	2.00	10.00	3.00	4.00	2.00	3.00	13.00

Fonte: Pesquisa realizada na empresa Kilar – Florianópolis – Dez / 2000.

A Composição de endividamento indica qual o percentual de obrigações totais, este índice é interpretado quanto menor melhor, sua forma é representada por PC/ CT. Analisando os dados das duas empresas Koerich e Kilar, observa-se que a empresa Kilar se destaca em todo o período tendo o melhor índice mesmo antes e depois da cisão, conforme tabelas 1 e 2.

A imobilização do patrimônio líquido indica o quanto a empresa aplicou no ativo permanente para cada \$ 100 de patrimônio líquido, este índice é interpretado quanto menor melhor, sua fórmula é representada por AP/ PL. Analisando os dados das empresas Koerich e Kilar observa-se que antes da cisão a empresa Kilar destacava-se com menor taxa de imobilização de patrimônio líquido, e após a cisão no ano de 1999 a empresa Koerich supera em muito os números da empresa Kilar, conforme tabelas 1 e 2.

A imobilização dos recursos não correntes indica que percentual de recursos não correntes a empresa aplicou no ativo permanente, este índice é interpretado o quanto menor

melhor, pois sua fórmula é representada por $AP / PL + ELP$. Analisando os dados das empresas Koerich e Kilar, observa-se que antes da cisão a empresa Kilar destaca-se nos números e que após a cisão a empresa Koerich superou em muito a empresa Kilar, conforme tabelas 1 e 2.

4.2.2 LIQUIDEZ

A liquidez geral indica o quanto a empresa possui no ativo circulante e realizável a longo prazo para cada \$ 100 de dívida total. Este índice é interpretado, quanto maior melhor, sua fórmula é representada por LG. Analisando os dados das empresas Koerich e Kilar, pode-se observar o destaque nos números da empresa Koerich mesmo antes e depois da cisão superando os dados da empresa Kilar, conforme tabelas 1 e 2.

A liquidez corrente indica o quanto a empresa possui no ativo circulante para cada \$ 100 de passivo circulante, este índice é interpretado quanto maior melhor, sua fórmula é representada por LC. Analisando os dados das empresas Koerich e Kilar pode-se observar que a empresa Koerich se destaca nesse índice antes e depois da cisão sofrendo uma queda nos valores, mas mesmo assim ficando a frente da empresa Kilar, conforme tabelas 1 e 2.

A liquidez seca indica o quanto a empresa possui de ativo líquido para cada \$ 100 de passivo circulante, este índice é interpretado quanto maior melhor, sua fórmula é representada por LS. Analisando os dados, das duas empresas Koerich e Kilar, pode-se observar que a empresa Koerich destaca-se nos valores antes e depois da cisão, superando a empresa Kilar, conforme tabelas 1 e 2.

4.2.3 RENTABILIDADE

O giro do ativo indica o quanto a empresa vendeu para cada \$ 1,00 de investimento total, este índice é interpretado quanto maior melhor, sua fórmula é representada por V/AT . Analisando as duas empresas Koerich e Kilar observa-se, que a empresa Kilar destaca-se nos valores mesmo antes e após a cisão, superando os índices da empresa Koerich, conforme tabelas 1 e 2.

A margem líquida indica o quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 vendidos, este índice é interpretado o quanto maior melhor, sua fórmula é representada por LL/V . Analisando as duas empresas Koerich e Kilar, observa-se que a empresa Kilar antes da cisão tem um índice alto mas no decorrer do processo sofreu uma queda acentuada,

mesmo assim ficou a frente da empresa Koerich no último ano analisado 1999, conforme tabelas 1 e 2.

A rentabilidade do ativo indica o quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 de investimento total, este índice é interpretado o quanto maior melhor, sua fórmula é representada por LL/AT . Analisando os dados das duas empresas Koerich e Kilar, observa-se que a empresa Koerich destaca-se mesmo antes da cisão com índices mais elevados, e acaba no ano de 1999 com queda, mas a frente de sua concorrente Kilar que sofreu o mesmo processo, conforme tabelas 1 e 2.

A rentabilidade do patrimônio líquido indica quanto a empresa obteve de lucro para cada \$ 100 de capital próprio investido, este índice é interpretado o quanto maior melhor sua fórmula é representada por LL/PL . Analisando os dados das duas empresas Koerich e Kilar observa-se que antes da cisão a empresa Kilar ficava a frente da empresa Koerich nos índices, a empresa Kilar sofreu uma queda em seus índices, mas com tudo termina com o mesmo valor do ano de 1990. Já a empresa Koerich entre altos e baixos consegue terminar o ano de 1999 com elevado aumento em relação ao ano 1990, conforme tabelas 1 e 2.

4.3 ANÁLISE DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DAS EMPRESAS KOERICH E KILAR

4.3.1 FORNECEDORES DA EMPRESA KOERICH E KILAR

Por se tratar de empresas do comércio varejista, as empresas KOERICH e KILAR dependem fundamentalmente de seus fornecedores, estes devem ser qualificados para atender as faixas de mercados propostas pelas duas empresas.

QUADRO VII
Principais fornecedores das empresas Koerich e Kilar
Florianópolis/SC – 2000

PRINCIPAIS FORNECEDORES KOERICH	REGIÕES
ABBAS INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA.	SP
AMERICANFLEX INDUSTRIA R LTDA.	SP
ARNO S/A	SP
ARTESANATO MOVEIS	SP
BERGAMO COMPANHIA INDUSTRIAL	RG
BICICLETAS MONARK	SP
BLACK & DECKER DO BRASIL LTDA.	SP
BRASTEMP DA AMAZÔNIA	SP
BRITANIA ELETRODOMÉSTICO	PR
BSH CONTINENTAL ELETRODOMÉSTICO	SP
CCE IND. COM. COMP. ELETR. S/A	SP
ELETROLUX	SP
ESTOFADOS CONFORTO	PR
ESTOFADOS FALCON	PR
ESTOFADOS MANNES	SC
FRANKE DOUAT LTDA.	SP
GRADIENTE ELETRÔNICO S/A	SP
GRADIENTE ÁUDIO E V. LTDA.	SP
INDOLAR ESTOFADOS	SP
IND. E COM. DE MOVES A B PEREIRA	PR
IRMÃOS FISCHER	SC
ITAUTEC PHILCO	SP
MANNES IND. COM ESPUMAS E COLCHÕES	SC
MAREL IND. DE MOVEIS LTDA.	PR
MOVAL MOVEIS ARAPONGA	PR
MOVEIS RUDNICK	SC
MOVELLEM ESTOFADOS	PR
MULTIBRAS S/A ELETRODOMÉSTICOS	SP
PANASONIC DA AMAZÔNIA	AM
PHILCO	AM
PHILIPS	AM
POQUEMA IND. COM MOVEIS LTDA.	RG
SAMSUNG	AM
SANTOS ANDIRA	RG
SINGER DO BRASIL	SP
SOMOPAR	PR
SUNDOWN	PR
ITAQUI MOVEIS	PR

Fonte: Pesquisa de campo. Fpolis / SC- 2000.

O quadro VII nos apresenta os principais fornecedores das empresas KOERICH e KILAR e sua localização no país, observa-se que as empresas embora localizadas em Santa Catarina têm fornecedores nacionais e regionais. Seus fornecedores são as melhores marcas nacionais, mas não deixando de lado os fornecedores do próprio Estado, que também destacam-se no cenário nacional.

TABELA 3

**O número de Fornecedores, Origem e Articulações das
empresas Koerich e Kilar com os fornecedores
Florianópolis/SC – 2000.**

ITENS	KILAR	KOERICH
NÚMERO DE FORNECEDORES		
Comprar do maior número possível	X	
Comprar do menor número possível		X
Comprar de um único fornecedor		
Não há preocupação com o número de fornecedores		
Não há estratégia definida		
ORIGEM		
Comprar de fornecedores regionais		
Comprar de fornecedores nacionais	X	X
Comprar de fornecedores estrangeiros		
Não há preocupação com a origem dos fornecedores		
Não há estratégia definida		
ARTICULAÇÕES		
Desenvolver programas conjuntos de pesquisa e desenvolvimento		
Estabelecer cooperação visando desenvolvimento de produtos e processos		
Promover troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho dos produtos		
Manter relacionamento comercial de longo prazo com conjunto fixo de fornecedores	X	X
Realizar compras de fornecedores certificados pela empresa		
Realizar compras de fornecedores cadastrados pela empresa	X	X
Realizar compras de fornecedores que ofereçam as condições mais vantajosas a cada momento		X
Não há estratégia definida		

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

A empresa Kilar no que se refere ao número de fornecedores, compra do maior número possível de fornecedores, já a empresa Koerich no que se refere ao número de fornecedores prefere comprar de menor número possível de fornecedores, nesse sentido pode-se observar que a empresa Koerich prefere uma fidelização em relação a seus fornecedores. As duas empresas no entanto têm a mesma opinião em relação a origem dos fornecedores e compram de fornecedores nacionais. Em relação a articulação com os

fornecedores a empresa Kilar prefere como a empresa Koerich, manter relacionamento longo com seus fornecedores e comprar de fornecedores cadastrados pela empresa, mas a empresa Koerich se difere num item, dando prioridade a fornecedores que possa lhe oferecer condições mais vantajosas na hora da compra de mercadorias, conforme tabela 3.

TABELA 4

Considerações qualitativas das empresas Koerich e Kilar sobre a seus fornecedores Florianópolis/SC – 2000

ITENS	KILAR		KOERICH	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
A empresa tem acessos favoráveis na compra de seus produtos junto aos fornecedores	X		X	
Esse fácil acesso pode ser considerado uma barreira à entrada a de possíveis entrantes		X		X
A empresa é considerada um cliente importante para seus fornecedores	X		X	
Os produtos ofertados pelos seus fornecedores é de suma importância para o negócio de empresa?	X		X	
Os fornecedores possuem poder de negociação a ponto de ameaçar uma elevação nos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos?		X		X

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Em relação ao acesso favorável para as compras as duas empresa Koerich e Kilar têm a mesma facilidade junto a seus fornecedores, mas para tais empresas isso não é uma dificuldade para impedir novos entrantes no ramo de móveis e eletrodomésticos. Seus fornecedores têm as empresas Koerich e Kilar como clientes importantes, pois na resposta do diretor do Koerich, Ronaldo Koerich a empresa Koerich tem uma fidelização importante com seus fornecedores e honra sempre com seus pagamentos. Para as empresas seus fornecedores são de vital importância, e nas palavras deste diretor, depois da definição dos produtos a ser ofertados estes passam a ser muito importantes para os negócios, pois não somos fabricantes de mercadorias, assim evitam a falta de produtos, pois os produtos que são ofertados são aqueles mais procurados pelos clientes. Contudo, os fornecedores não tem poder de definir preço e impor qualquer alteração de qualidade

nos produtos comprados, nisso as duas empresas Koerich e Kilar estão de acordo, conforme tabela 4.

Portanto, observa-se que os fornecedores das empresas Koerich e Kilar, são de total importância para as empresas, mas não são estes que ditam como cada empresa deve comporta-se no mercado. As empresas lutam pela qualidade de seus fornecedores e buscam parceria para que todos possam estar satisfeitos.

4.3.2 CLIENTES DAS EMPRESAS KOERICH E KILAR

As empresas Koerich e Kilar estão no mesmo ramo de móveis e eletrodomésticos, mas há uma diferença entre tais, pois o Kilar foi criada para atender um mercado que o Koerich não atendia, uma classe de clientes mais sofisticadas que buscam mercadorias de mais alto nível de qualidade.

TABELA 5
Considerações sobre os clientes por ordem de importância das
empresas Koerich e Kilar
Florianópolis/SC – 2000.

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

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Segundo tabela 5, para as empresas Koerich e Kilar o que vem em primeiro lugar é o serviço ao cliente, o que pode-se oferecer a mais para deixar os clientes sempre satisfeitos, diferem-se no segundo lugar que para o Koerich o preço é um atrativo a mais para o cliente voltar a loja enquanto para a Kilar o que fica sendo mais importante é a diversificação de mercadorias. O terceiro lugar em importância tanto para o Koerich e a

Kilar, registra-se a confiança da marca, onde as pessoas têm segurança na hora da compra e confiam no nome das empresas.

Para a empresa Koerich, em último lugar no grau de importância para o cliente é oferecer produtos importados, seus clientes não estão dispostos a pagar por tais produtos, e para a empresa Kilar o que os clientes não se preocupam muito é a climatização da loja, não são essas as qualidades que os clientes procuram nas duas empresas.

Portanto, observa-se que para as empresas Koerich e Kilar, os clientes são de vital importância. Logo as empresas estão dispostas a oferecer sempre mais e prezam o atendimento especial ao cliente, tanto que a empresa Koerich através de uma pesquisa na região de Florianópolis ficou conhecida como a empresa com atendimento nota 10 e hoje usa esse “slogan” em seu marketing.

4.3.3 INVESTIMENTOS

No que se refere a investimentos as empresas Koerich e Kilar buscam as melhores alternativas de investir seus lucros, ampliar suas lojas, abrir novos mercados, para não perderem espaço junto a concorrência.

TABELA 6

**Principais fontes de financiamento para a empresa Koerich e Kilar
Florianópolis/SC – 2000.**

ITENS	KILAR		KOERICH	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Recursos próprios	X		X	
Bancos oficiais	X			
Bancos privados	X			
Recursos externos				

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Conforme a tabela 6, a empresa Koerich para financiar suas atividades utiliza somente recursos próprios, já empresa Kilar para promover suas atividades utiliza recursos próprios e de bancos oficiais que seriam do governo e bancos da iniciativa privada.

TABELA 7

**Principais setores de investimento nas empresas Koerich e Kilar na década de 90
Florianópolis/SC – 2000**

ITENS	KILAR		KOERICH	
	Modernização	Ampliação	Modernização	Ampliação
1. 1990 a 95		X	X	X
2. 1995 a 00	X	X	X	
3. 2000 a 05	X	X	X	X

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Para a empresa Koerich de 1990 a 1995 o investimento ocorreu na modernização e ampliação de suas lojas, já para a Kilar, nestes mesmos 5 anos, a prioridade foi a ampliação da rede de lojas. Já de 1995 a 2000 a preocupação do Koerich foi a modernização das lojas e para a Kilar a prioridade deu-se na modernização e ampliação, para o futuro de 2000 a 2005 as duas empresa Koerich e Kilar pretendem modernizar ainda mais a rede de lojas como também ampliá-las, conforme tabela 7.

TABELA 8

**Local dos investimentos futuros das empresas Koerich e Kilar
Florianópolis/SC – 2000**

ITENS	KILAR	KOERICH
manter a localização atual	X	X
Diversificar geograficamente no Brasil		
Concentrar geograficamente		X
não há estratégia definida		

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

A empresa Koerich pretender manter a localização atual, mas tem como pretensão continuar se concentrando geograficamente, expandido suas lojas para todo Estado de Santa Catarina. Entretanto, a empresa Kilar pretende só concetrar sua localização nos mercados que já alcançou, conforme tabela 8.

TABELA 9
Ordem de prioridade do lucro investido nos últimos anos nas
empresas Koerich e Kilar
Florianópolis/SC – 2000

ITENS	KILAR	KOERICH
Na empresa	1	1
Em educação	3	4
Cultura	5	6
Esporte	6	5
Auxílio à entidades	4	3
Em futuras filiais	2	2

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Por sua vez, ambas empresas Koerich e Kilar, quanto ao investimento, têm prioridade em investir seus lucros nas empresa, abrir novas filiais e ampliar as lojas já existentes, objetivando obter o melhor retorno, conforme tabela 9.

Portanto, observar-se no tocante a investimento, que as empresas Koerich e Kilar investem seus lucros na própria empresa expandindo a capacidade de venda dos produtos atuais, na modernização de suas lojas e na abertura de novas filias. A empresa Koerich apóia-se em recursos próprios gerados pela linha de produtos que comercializa e recursos próprios gerados pelas outras áreas do grupo empresarial, já a Kilar apoia-se em recursos próprios gerados por sua linha de produtos, mas também recorre a crédito público e privado interno.

4.3.4 RECURSOS HUMANOS

As empresas Koerich e Kilar consideram seus funcionários tão importantes quanto os clientes, pois os funcionários representam a empresa, fazem o contato direto com o cliente e por essas causas devem estar bem treinados e serem polivalentes.

TABELA 10

Tipo de treinamento oferecido pelas empresas Koerich e Kilar a seus funcionários Florianópolis/SC – 2000

ITENS	KILAR	KOERICH
Concentrar em instituições externas	X	X
realizar programas internos estruturados	X	X
realizar treinamento interno não sistemático	X	
não há estratégia definida		

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

A empresa Koerich quanto ao treinamento de seus funcionários tende a concentrar-se em instituições externas e tem projeto de programas dentro da própria empresa estruturado para treinar seus funcionários. A empresa Kilar utiliza-se de todos os recursos que a empresa Koerich e também se dispõe a oferecer para seus funcionários treinamento interno não sistemático, conforme tabela 10.

Informações obtidas, conforme questionário, apontam que em relação a políticas adotadas pela empresa em relação a força de trabalho a empresa Koerich não adota políticas de estabilização e seu público alvo de treinamento entre os funcionários são os gerentes e vendedores, pois são eles que têm o contato direto com o cliente. A empresa Kilar adota políticas de estabilização sem oferecer garantias formais e seu público alvo de treinamento vai desde de gerência até operadores, pois todos devem estar bem treinados para tratar o cliente com a mais alta qualidade.

Constata-se segundo informações obtidas no questionário em relação a recursos humanos, que a empresa Kilar se destaca em relação a seus funcionários, oferecendo treinamento em todos os níveis (hierarquia), visando para que todos possam ser incentivados e venham a desenvolver capacidade de aprendizado para futuras promoções. A Empresa Koerich também tem preocupação com seus funcionários, mas seu incentivo funcionários dá-se principalmente para aqueles que estão mais ligados aos clientes gerentes e vendedores.

4.3.5 DETERMINANTES E TIPO DE INFLUÊNCIA PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

A competitividade de móveis e eletrodomésticos torna-se acirrada. As empresas lançam mão de todos os artifícios para conquistar em seus clientes e torná-los fiéis a empresa. O Koerich e Kilar não são diferentes, competem com a concorrência e muitas vezes destacam-se no mercado.

TABELA 11

Fatores determinantes para o sucesso competitivo das empresas Koerich e Kilar Florianópolis/SC – 2000.

ITENS	KILAR			KOERICH		
	A	B	C	A	B	C
O baixo preço de venda dos produtos oferecidos é	X			X		
O grande conhecimento da marca dos produtos oferecidos é	X			X		
A rapidez de entrega dos produtos oferecidos é	X			X		
O curto tempo de desenvolvimento de novos produtos é			X			X
A elevada eficiência da assistência técnica oferecida é	X			X		
O alto conteúdo ou sofisticação tecnológica dos produtos oferecidos é	X					X
A alta conformidade às especificações técnicas dos produtos oferecidos é	X					X
A alta durabilidade dos produtos oferecidos é	X			X		
O elevado grau de atendimento a especificações particulares dos compradores dos produtos oferecidos é	X			X		
A cobertura de todos os segmentos de mercado é			X		X	
A cobertura de segmentos específicos de mercado é	X			X		
Dispor de amplo mercado próprio de empresa é			X	X		
Dispor de amplo mercado regional é			X	X		
Dispor de amplo mercado nacional é		X			X	
Dispor de amplo mercado externo é		X			X	

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Observação: (A) positivo; (B) negativo; (C) neutro.

O determinante para sucesso competitivo das empresas Koerich e Kilar são um conjunto de variáveis positivas e negativas. Fatores positivos estão no preço de venda das mercadorias baixo, confiança da marca dos produtos que são oferecidos e na própria marca da loja, que passa confiabilidade e segurança de um produto de qualidade quando o cliente adquire. O que torna negativo o sucesso competitivo para o Koerich são produtos

de alta sofisticação tecnológica, desenvolvidos em curto espaço de tempo e para a Kilar o que torna negativo é dispor de mercado próprio de empresa e mercado regional, conforme tabela 11.

TABELA 12

Fatores determinantes para o sucesso competitivo considerando o tipo de influência sobre as empresas Koerich e Kilar Florianópolis/SC – 2000.

ITENS	KILAR			KOERICH		
	A	B	C	A	B	C
O atual preço de venda de seus produtos influencia	X			X		
O atual conhecimento da marca de seus produtos influencia	X			X		
O prazo de entrega de seus produtos influencia	X			X		
O atual tempo de desenvolvimento de novos produtos influencia			X			X
A atual assistência técnica oferecida influencia	X			X		
O atual conteúdo tecnológico dos produtos oferecidos influencia	X					X
O atual grau de conformidade às especificações técnicas influencia	X					X
A atual durabilidade de seus produtos influencia	X			X		
O atual grau de atendimento a especificações particulares de seus compradores influencia	X			X		
A cobertura de todos os segmentos de mercado atualmente alcançada influencia			X		X	
A cobertura de segmentos específicos de mercado atualmente influencia	X			X		
O tamanho de mercado próprio de sua empresa influencia			X	X		
O tamanho de mercado regional atualmente alcançado influencia			X	X		
O tamanho do mercado nacional atualmente alcançado influencia		X			X	
O tamanho de mercado externo atualmente alcançado influencia		X			X	

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Observação: (A) positivo; (B) negativo; (C) neutro.

Segundo a tabela 12, o que mais influencia as empresas Koerich e Kilar é o preço, seguido pela marca e o prazo de entrega de mercadorias aos clientes, etc. , sendo estes os pontos positivos que as empresas ganham credibilidade e ficam a frente da concorrência. Pontos negativos de influência são os de assistência técnica, tamanho do mercado externo entre outros que deixam as empresas atrás da concorrência, pois elas dominam apenas um mercado regional.

TABELA 13

**Condicionantes que determinam a competitividade nas empresas Koerich e Kilar
Florianópolis/SC – 2000**

ITENS	KILAR				KOERICH			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Qualidade da matéria-prima	X							
Qualidade da mão-de-obra	X				X			
Custo da matéria-prima	X							
Custo da mão-de-obra	X						X	
Nível tecnológico dos equipamentos	X					X		
Inovações de desenho e estilo nos produtos	X							
Novas estratégias de comercialização	X				X			
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	X							

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Na empresa Koerich a capacidade competitiva de seus produtos destaca-se pela mão-de-obra, estratégias de comercialização, nível tecnológicos dos equipamentos e custo da mão-de-obra. Na empresa Kilar o destaque fica em todos os itens desde a qualidade da matéria prima a capacidade de atendimento, conforme tabela 13.

Portanto, observa-se no tocante a competitividade que as duas empresas, Koerich e Kilar, estão preocupadas em relação ao mercado, sabem o que os clientes desejam, mas acreditam muito na credibilidade que já alcançaram no mercado frente a seus consumidores, usam estratégias competitivas que as deixam na frente dos demais concorrentes e apostam em seus diferenciais como crediário próprio, entrega grátis de mercadorias, para desbancar a concorrência.

4.3.6 PRODUTO

O produto é o principal instrumento para as empresas Koerich e Kilar, atuarem na atividade de comércio, que deve vir de fornecedores de qualidade, para que possa satisfazer todas as necessidades dos clientes, pois é pelo produto que as empresas podem ou não destacar-se no mercado.

TABELA 14

Considerações sobre os produtos que oferecem, ao segmento de mercado e comercialização das empresas Koerich e Kilar Florianópolis/SC – 2000.

ITENS	KILAR	KOERICH
PRODUTO		
baixo preço		
forte identificação da marca	X	X
pequeno prazo de entrega	X	
curto tempo de desenvolvimento de novos produtos		
elevada eficiência da assistência técnica		X
elevado conteúdo / sofisticação tecnológica		
elevada conformidade às especificações técnicas		
elevada durabilidade		
estrito atendimento de especificações particulares da clientela		
não há estratégia definida		
SEGMENTO DE MERCADO		
atuar em todos os segmentos de mercado		
atuar em segmentos específicos de mercado	X	X
não há estratégia definida		
COMERCIALIZAÇÃO		
Vender através de empresas licenciadas / franqueadas		
vender através de terceiros		
vender através de estruturas próprias de vendas	X	X
vender através de acordos comerciais estáveis		
não há estratégia definida		

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Em relação ao produto, as duas empresa relacionaram a identificação com a marca, conforme tabela 14. Para a empresa Koerich, outro fator a contar concentra-se na eficiência da assistência técnica, enquanto para a Kilar, concentra-se no pequeno prazo de entrega. Em relação ao segmento de mercado, as duas identificam-se que como estratégia preferem atuar apenas em um segmento específico de mercado. E no ramo de comercialização há outro encontro, eles preferem vender através de estruturas próprias de venda.

TABELA 15

Condições dos produtos ofertados pelas empresas Koerich e Kilar Florianópolis/SC – 2000

ITENS	KILAR	KOERICH
menores preços	X	X
menores prazos de entrega	X	X
maior eficiência da assistência técnica	X	
maior conteúdo / sofisticação tecnológica	X	X
maior conformidade às especificações técnicas	X	
maior durabilidade		X
maior atendimento de especificações particulares		
não há estratégia definida		

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Para o Koerich, os produtos diferem-se ao consumidor por menores preços, pequeno prazo na entrega, conteúdo, sofisticação tecnológica e maior durabilidade. Para a empresa Kilar os produtos diferem-se por menores preços, menores prazo de entrega, eficiência na assistência técnica e maior conformidade com as especificações técnicas, pois o mercado da empresa exige uma maior sofisticação, conforme tabela 15.

TABELA 16

Fatores condicionantes que as empresas Koerich e Kilar oferecem frente a concorrência em ordem de importância Florianópolis/SC – 2000

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

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Segundo tabela 16, para as empresas Koerich e Kilar, o fator mais importante que oferecem frente à concorrência está na qualidade de atendimento. O segundo fator para o Koerich está na diferenciação de produtos e serviços e para Kilar, a facilidade de crédito, e o terceiro fator para o Koerich é a facilidade de crédito e para Kilar são as promoções. O fator menos importante frente à concorrência para o Koerich é o preço e para Kilar o horário de atendimento.

Observa-se portanto que para as empresas Koerich e Kilar, os produtos constituem o maior diferencial das empresas, e estas destacam-se oferecendo o melhor para a faixa de mercado que atendem, o que podemos constatar é que as empresas acreditam em seu desempenho e cativam seus clientes, oferecem qualidade em seus serviços, assim conquistam clientes que torna-se fiéis e compram com preço um pouco maior, pois estão satisfeitos pela qualidade dos produtos.

4.3.7 ESTRATÉGIAS

A estratégia para as empresas de comércio varejista é um meio de se preparar para enfrentar o mercado e a concorrência, a definição de estratégias leva a empresa ao êxito ou fracasso. O mercado estabelece-se em torno da concorrência, e por isso as empresas Koerich e Kilar procuram-se adequar ao padrão concorrencial para poderem enfrentar em melhores condições outras empresas do ramo do negócio.

TABELA 17

Fontes de informação utilizadas para definir estratégias competitivas em relação ao mercado concorrente pelas empresas Koerich e Kilar Florianópolis/SC – 2000

ITENS	KILAR	KOERICH
Mídia em geral	X	X
Revistas especializadas		X
Feiras e congressos no país	X	X
Feiras e congressos no exterior		
Visitas a outras empresas no país	X	X
Participação em atividades promovidas por associações de classe	X	X
Visitas a outras empresas no exterior		
Universidades / Centros de Pesquisa		
Consultoria especializada	X	
Bancos de dados	X	
Pesquisas próprias		X

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Segundo tabela 17, a empresa Koerich utiliza-se da mídia em geral, revistas especializadas, feiras e congressos que acontecem dentro do Brasil, faz visitas a outras países e tem suas fontes de pesquisas próprias. Já a empresa Kilar utiliza-se dos mesmos métodos utilizados pela empresa Koerich, deixando de lado as revistas especializadas e as pesquisas próprias e indo além, utilizando banco de dados e consultoria especializada. As empresas utilizam-se dessas estratégias para estarem sempre atualizadas, para que os produtos que oferecem a seus clientes não sejam obsoletos, podendo sempre ofertar ao mercado as últimas novidades.

TABELA 18

Fatores de destaque para adoção de estratégias de ampliação das vendas e conquista de mercado Florianópolis/SC – 2000

ITENS	KILAR	KOERICH
preços baixo	X	
redução dos prazos de entrega	X	
forte identificação dos produtos com a marca	X	X
Elevada durabilidade e confiabilidade dos produtos	X	
elevada eficiência da assistência técnica	X	X
busca por certificados de qualidade (ISSO 9000, 14001 etc.)	X	
busca por inovações de produto	X	
Publicidade	X	
Participação em feiras no Brasil ou no Exterior		

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Para a empresa Koerich os fatores responsáveis para ampliar as vendas estão na identificação dos produtos com a marca e a eficiência da assistência técnica. Para a empresa Kilar a ampliação das vendas dá-se com esses itens e mais outros fatores como preço, pequeno prazo de entrega, confiança nos produtos, qualidade, inovações de produtos e publicidade, conforme tabela 18.

TABELA 19

Políticas utilizadas pelas empresas Koerich e Kilar para enfrentar a concorrência Florianópolis/SC – 2000

ITENS	KILAR	KOERICH
Preço	2	6
Diferenciação do produto	3	1
Diversificação do produto	4	5
Facilidade no crédito	1	3
Marketing	5	4
Maior disponibilidade dos produtos	6	2

Fonte: Pesquisa direta realizada nas empresas Koerich e Kilar – Florianópolis – Dez/ 2000.

Segundo tabela 19, a empresa Koerich procura dar prioridade a diferenciação e disponibilidade de produtos, facilidade de crédito, marketing, diversificação de produtos e

preço. Para a Kilar o mais importante fica sendo a facilidade de crédito seguido por preço, diferenciação de produtos, diversificação, marketing e disponibilidade maior de produtos.

Portanto, no tocante as estratégias observa-se a preocupação das empresas Koerich e Kilar, em adequar-se sempre a atualização no mercado, com este intuito buscam se diferenciar de seus concorrentes criando formas alternativas de oferecer a seus clientes novidades, mas nunca deixando de lado a qualidade que são marcas registradas da empresas.

CAPÍTULO V

5 – CONCLUSÃO

O presente trabalho descreveu a formação do grupo econômico Koerich, grupo este que iniciou suas atividades no mercado catarinense, tendo como estratégia de crescimento a diversificação de suas atividades onde seu desenvolvimento deu-se principalmente em atividades em que os concorrentes eram poucos e as margens atraentes. No entanto, em algumas atividades de ingresso o mercado acabou ficando pequeno, face o aumento de número de concorrentes e conseqüentemente menos lucrativo, a saída encontrada foi sair desses negócios antes que começassem a dar prejuízo.

Além da diversificação de atividades, o grupo utilizou-se como estratégia de crescimento a diferenciação de serviços através de forte apelo promocional, facilidade de créditos, assistência técnica, bons preços, bom atendimento, etc. e o enfoque da área geográfica, que foi o mercado catarinense.

O crescimento da família dentro das empresas e atividades diferenciada, fez com que a direção do grupo sofresse um processo de cisão consensual, onde coube para cada membro da família a administração de uma empresa do grupo e foi a partir daí que estas passaram a ser independentes, perdendo a sinergia, e estão tendo de competir entre si.

Buscou-se avaliar as condições competitivas das empresas Koerich e Kilar, vistas já atuando de formas separadas do grupo econômico. As empresas Koerich e Kilar estão no mesmo tipo de mercado, embora a Kilar tenha sido criada para absorver outro mercado e não concorrer com a empresa Koerich, já que o propósito da empresa Kilar é atender a demanda das pessoas de classes mais elevadas, que procurassem um produto mais sofisticado, mas após a cisão as duas empresas estão praticamente oferecendo a mesma variedade de produtos, deixando à Kilar um destaque com algumas mercadorias de nível superior. A empresa Koerich tem filiais em mais número distribuída por várias cidades do Estado, enquanto a Kilar concentra-se em poucas filiais na região da grande Florianópolis.

Estas empresas que atuando estão no mesmo mercado de móveis e eletrodomésticos e utilizando-se praticamente das mesmas estratégias. No tocante às empresas, os fornecedores, são considerados o principal parceiro da empresa; buscam oferecer aos clientes o melhor atendimento; fazem investimentos para desenvolver ainda mais o mercado catarinense; buscam com recursos humanos desenvolver treinamento e

qualidade, utilizam-se da credibilidade do nome conquistado para estar na frente da concorrência; preocupam-se com a qualidade dos produtos e formulam estratégias voltadas a estarem sempre atualizados no mercado.

Recomenda-se que num próximo trabalho seja feito outros estudos sobre as empresas do ex-grupo econômico , dentre estas destacam-se: maior abrangências das empresas tais como Construtora Zita, Koesa, Kimoto, etc., um estudo comparativo com outras empresas concorrentes no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CÁRIO, Silvio A. F. Revista da faculdade de ciências políticas e econômicas da pontificia universidade católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1997. V.8, n.1, p. 83-93.
- COUTINHO, L. G. (1992). “A terceira revolução industrial ”. In: Economia e Sociedade, n. 1. Campinas: IE/UNICAMP.
- GONÇALVES, Reinaldo. Grupos econômicos: uma análise conceitual e teórica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991. p. 491 – 518.
- GONÇALVES, Reinaldo. Grupos privados nacionais e o futuro do capitalismo no Brasil: uma visão alternativa. Rio de Janeiro: Ed. Rio Fundo, 1991. p. 109 – 118.
- GUIMARÃES, E. A (1982). Acumulação e crescimento da firma: um estudo da organização industrial. Rio de Janeiro: Zabar.
- KOERICH, Andréia Patricia Bell. A diversificação como estratégia de crescimento da empresa Eugênio Raulino Koerich S/A. Florianópolis, 1996. 63p. Monografia (Graduação de economia). Universidade Federal de Santa Catarina.
- MATARAZZO, D Carmine (1998). Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial. São Paulo : Ed. Atlas, 5.ed.
- PENROSE, E (1979). A economia da diversificação. Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro: FGV, C.7, V.19, p 7-30, out-dez.
- PORTUGAL, J. G. Jr. (1993). Expressão institucional do capital financeiro. São Paulo: IESP/FUNDAP, jun. 61p. (mimeo).

RUIZ, R. M. (1994). Reestruturação dos grupos industriais brasileiros. Campinas: UNICAMP – IE.

ANEXOS

FILIAIS E ANO DE FUNDAÇÃO DA EMPRESA KOERICH. Fpolis/ SC – 2000.

LOJAS KOERICH	ANO
FLORIANÓPOLIS	
MATRIZ	1964
FILIAL	1965
FILIAL	1970
FILIAL	1993
FILIAL	1995
FILIAL	1999
SÃO JOSÉ	
FILIAL	1966
FILIAL	1980
FILIAL	1998
PALHOÇA	
FILIAL	1995
FILIAL	1997
FILIAL	1998
BIGUAÇU	
FILIAL	1995
SANTO AMARO DA IMPERATRIZ	
FILIAL	2000
GAROPABA	
FILIAL	1996
TIJUCAS	
FILIAL	1989
ITAPEMA	
FILIAL	1996
ITAJAI	
FILIAL	1973
FILIAL	1977
BALNEARIO CAMBORIU	
FILIAL	1996
BRUSQUE	
FILIAL	1986
JOINVILE	
FILIAL	1974
FILIAL	1988
FILIAL	1989
GARUVA	
FILIAL	1985

SÃO FRANCISCO DO SUL	
FILIAL	1997
FILIAL	1997
CRICIUMA	
FILIAL	1979
FILIAL	1979
FILIAL	1993
ARARANGUA	
FILIAL	1982
TUBARÃO	
FILIAL	1979
JARAGUA DO SUL	
FILIAL	1981
FILIAL	1981
MASSARANDUBA	
FILIAL	1995
GUARAMIRIM	
FILIAL	2000

Fonte: Pesquisa de campo. Fpolis / SC – 2000.

FILIAIS E ANO DE FUNDAÇÃO DA EMPRESA KILAR. Fpolis / SC – 2000.

LOJAS KILAR	ANO
FLORIANÓPOLIS	
MATRIZ	1977
FILIAL	1980
FILIAL	1982
FILIAL	1985
FILIAL	1991
FILIAL	1993
FILIAL	1996
FILIAL	1999
SÃO JOSÉ	
FILIAL	1981
FILIAL	1988
FILIAL	1998
PALHOÇA	
FILIAL	1996
FILIAL	1998
TIJUCAS	
FILIAL	1996

SANTO AMARO DA IMPERATRIZ

FILIAL

1994

Fonte: Pesquisa de campo. Fpolis / SC - 2000.

QUESTIONÁRIO

NOME DA EMPRESA: _____

ENDEREÇO: _____

NOME DO QUESTIONADO: _____

CARGO QUE EXERCE NA EMPRESA: _____

INFORMAÇÕES:

FORNECEDORES

1) Em relação ao número de fornecedores (admite uma opção)

- 1 () comprar do maior número possível
- 2 () comprar do menor número possível (que não um único fornecedor)
- 3 () comprar de um único fornecedor
- 4 () não há preocupação com o número de fornecedores
- 5 () não há estratégia definida

2) Em relação à origem dos fornecedores (admite uma opção)

- 1 () comprar de fornecedores regionais
- 2 () comprar de fornecedores nacionais
- 3 () comprar de fornecedores estrangeiros
- 4 () não há preocupação com a origem dos fornecedores
- 5 () não há estratégia definida

3) Em relação à articulação com os fornecedores (admite várias opções)

- 1 () desenvolver programas conjuntos de pesquisa e desenvolvimento (P & D)
- 2 () estabelecer cooperação visando desenvolvimento de produtos e processos

- 3 () promover troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho dos produtos
- 4 () manter relacionamento comercial de longo prazo com conjunto fixo de fornecedores
- 5 () realizar compras de fornecedores certificados pela empresa
- 6 () realizar compras de fornecedores cadastrados pela empresa
- 7 () realizar compras de fornecedores que ofereçam as condições mais vantajosas a cada momento
- 8 () outra (especificar) _____
- 9 () não há estratégia definida

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

Sim ()

Não ()

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

Sim ()

Não ()

Quais?

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

Bastante numerosos e dispersos ()

Concentrados ()

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

Sim ()

Não ()

Explique.

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

Sim ()

Não ()

Explique.

9) 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 ()

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

11) Quais são os principais problemas com seus fornecedores de insumos?

CLIENTES

12) 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

13) Os clientes possuem total informação sobre as vantagens de se comprar na Kilar ?

Sim ()

Não ()

14) Quais os principais problemas com os clientes?

INVESTIMENTOS

15) Principais fontes de financiamento:

	S	N
Recursos próprios		
Bancos oficiais		
Bancos privados		
Recursos externos		
Outros (especificar)		

16) Qual o montante de investimento em capital fixo, realizado e por realizar, de sua empresa no principal setor de atuação?

1. 1990 a 95	— — — — — — —	R\$ mil () nd
2. 1995 a 00	— — — — — — —	R\$ mil () nd
3. 2000 a 05	— — — — — — —	R\$ mil () nd

17) Assinale com um X a principal motivação do investimento em capital fixo, de sua empresa no principal setor de atuação, realizado e por realizar, nos triênios indicados?

	Modernização	Ampliação
1. 1990 a 95		
2. 1995 a 00		
3. 2000 a 05		

18) O financiamento dos investimentos em capital fixo adotada pela sua empresa para o principal produto, visa preferencialmente: (admite várias opções – assinalar com um X):

- 1 () apoiar-se em recursos próprios gerados pela linha de produtos
 2 () apoiar-se em recursos próprios gerados pelas outras áreas do grupo empresarial
 3 () recorrer a crédito público

- 4 () recorrer a crédito privado interno
- 5 () recorrer a crédito externo
- 6 () recorrer a formas de associação, como por exemplo, *joint-ventures*
- 7 () captar recursos nos mercados internos de valores
- 8 () captar recursos nos mercados externos de valores
- 9 () não há estratégia definida

19) Em relação à direção dos investimentos a empresa visa (admite várias opções)

- 1 () expandir a capacidade de venda nos produtos atuais
- 2 () investir em modernização
- 3 () integrar verticalmente
- 4 () diversificar concentricamente
- 5 () diversificar horizontalmente
- 6 () não há estratégia definida

20) Em relação à localização dos investimentos a empresa visa (admite várias opções)

- 1 () manter a localização atual
- 2 () diversificar geograficamente no Brasil
- 3 () concentrar geograficamente
- 4 () não há estratégia definida

21) 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? ()

RECURSOS HUMANOS (COLABORADORES)

22) Se a sua empresa realiza treinamento sistemático de pessoal, utilize o código para assinalar no quadro abaixo, em que proporção os empregados de diversos níveis funcionais, alocados nas várias áreas da empresa são treinados.

Código de preenchimento	Descritivo
1	100% dos empregados treinados sistematicamente
2	50 a 99% dos empregados treinados sistematicamente
3	20 a 49% dos empregados treinados sistematicamente
4	1 a 19% dos empregados treinados sistematicamente
5	Não realiza
6	Não disponível

Áreas	Gerência	Profissionais / técnicos	Trabalhadores qualificados	Operadores / empregados
1. Vendas e Marketing				
2. Engenharia de produto e P & D				
3. Produção				
4. Serviços pós-venda				
5. Controle de qualidade e assistência técnica				
6. Administração				

23) Em relação à estabilidade da força de trabalho (admita uma opção)

- 1 () oferecer garantias de estabilidade
 2 () adotar política de estabilização sem oferecer garantias formais
 3 () não adotar políticas de estabilização
 4 () promover a rotatividade
 5 () não há estratégia definida

24) Em relação à flexibilidade dos pontos de trabalho (adite uma opção)

- 1 () definir postos de trabalho de forma estreita e rígida
 2 () definir postos de trabalho de forma estreita mas incentivar os trabalhadores a executar tarefas fora da definição dada

- 3 () definir postos de trabalho de modo amplo, visando alcançar polivalência
- 4 () não definir rigidamente os postos de trabalho de modo que a gama de tarefas varie consideravelmente
- 5 () não há estratégia definida

25) Em relação ao tipo de treinamento (admite várias opções)

- 1 () concentrar em instituições externas
- 2 () realizar programas internos estruturados
- 3 () realizar treinamento interno não sistemático
- 4 () não há estratégia definida

26) Em relação ao público alvo do treinamento (admite várias opções)

- 1 () realizar treinamento da gerência
- 2 () realizar treinamento de profissionais e técnicos
- 3 () realizar treinamento de trabalhadores qualificados
- 4 () realizar treinamento de operadores / empregados
- 5 () não há estratégia definida

ESTRATÉGIAS

27) Quais as fontes de informação utilizadas para definição das estratégias competitivas mais frequentemente utilizadas na sua empresa? (assinalar com um X – admite várias opções)

- | | |
|--|--|
| 1. () Mídia em geral | 7. () Visitas a outras empresas no exterior |
| 2. () Revistas especializadas | 8. () Universidades / Centros de Pesquisa |
| 3. () Feiras e congressos no país | 9. () Consultoria especializada |
| 4. () Feiras e congressos no exterior | 10. () Bancos de dados |
| 5. () Visitas a outras empresas no país | 11. () Pesquisas próprias |
| 6. () Participação em atividades | 12. () Outra (especificar) _____ |

promovidas por associações
de classe

28) A estratégia de mercado adotada pela sua empresa para o principal produto, visa preferencialmente (assinalar com um X):

A) Em relação ao produto (admite até duas opções)

- 1 () baixo preço
- 2 () forte identificação da marca
- 3 () pequeno prazo de entrega
- 4 () curto tempo de desenvolvimento de novos produtos
- 5 () elevada eficiência da assistência técnica
- 6 () elevado conteúdo / sofisticação tecnológica
- 7 () elevada conformidade às especificações técnicas
- 8 () elevada durabilidade
- 9 () estrito atendimento de especificações particulares da clientela
- 10 () não há estratégia definida

B) Em relação ao segmento de mercado (admite uma opção)

- 1 () atuar em todos os segmentos de mercado
- 2 () atuar em segmentos específicos de mercado
- 3 () não há estratégia definida

C) Em relação à comercialização (admite uma opção)

- 1 () vender através de empresas licenciadas / franqueadas
- 2 () vender através de terceiros
- 3 () vender através de estruturas próprias de vendas
- 4 () vender através de acordos comerciais estáveis
- 5 () outra (especificar) _____
- 6 () não há estratégia definida

29) A estratégia de compras dos principais produtos, adotada pela sua empresa, visa preferencialmente (assinalar com um X):

- 1 () menores preços
- 2 () menores prazos de entrega
- 3 () maior eficiência da assistência técnica
- 4 () maior conteúdo / sofisticação tecnológica
- 5 () maior conformidade às especificações técnicas
- 6 () maior durabilidade
- 7 () maior atendimento de especificações particulares
- 8 () não há estratégia definida

30) Fatores determinantes para o sucesso competitivo de sua empresa no mercado. Preencher conforme instrução: (A) positivo (B) negativo (C) neutro

Grau de importância no seu setor de atuação	Tipo de influência sobre a sua empresa
1a O baixo preço de venda dos produtos oferecidos é	1b O atual preço de venda de seus produtos influencia
2a O grande conhecimento da marca dos produtos oferecidos é	2b O atual conhecimento da marca de seus produtos influencia
3a A rapidez de entrega dos produtos oferecidos é	3b O prazo de entrega de seus produtos influencia
4a O curto tempo de desenvolvimento de novos produtos é	4b O atual tempo de desenvolvimento de novos produtos influencia
5a A elevada eficiência da assistência técnica oferecida é	5b A atual assistência técnica oferecida influencia
6a O alto conteúdo ou sofisticação tecnológica dos produtos oferecidos é	6b O atual conteúdo tecnológico dos produtos oferecidos influencia
7a A alta conformidade às especificações técnicas dos produtos oferecidos é	7b O atual grau de conformidade às especificações técnicas influencia
8a A alta durabilidade dos produtos oferecidos é	8b A atual durabilidade de seus produtos influencia
9a O elevado grau de atendimento a especificações particulares dos compradores dos produtos oferecidos é	9b O atual grau de atendimento a especificações particulares de seus compradores influencia
10a A cobertura de todos os segmentos de	10b A cobertura de todos os segmentos de

mercado é	mercado atualmente alcançada influencia
11a A cobertura de segmentos específicos de mercado é	11b A cobertura de segmentos específicos de mercado atualmente influencia
12a Dispor de amplo mercado próprio de empresa é	12b O tamanho de mercado próprio de sua empresa influencia
13a Dispor de amplo mercado regional é	13b O tamanho de mercado regional atualmente alcançado influencia
14a Dispor de amplo mercado nacional é	14b O tamanho do mercado nacional atualmente alcançado influencia
15a Dispor de amplo mercado externo é	15b O tamanho de mercado externo atualmente alcançado influencia

31) Quais dos fatores abaixo são determinantes para manter a capacidade competitiva na principal linha de produto?

FATORES	1	2	3	4
Qualidade da matéria-prima				
Qualidade da mão-de-obra				
Custo da matéria-prima				
Custo da mão-de-obra				
Nível tecnológico dos equipamentos				
Inovações de desenho e estilo nos produtos				
Novas estratégias de comercialização				
Capacidade de atendimento (volume e prazo)				
Outros. Especificar.				

32) Estratégias utilizadas para ampliar as vendas, conquistar mercados.

- () preços baixos
- () redução dos prazos de entrega
- () forte identificação dos produtos com a marca
- () elevada durabilidade e confiabilidade dos produtos
- () elevada eficiência da assistência técnica
- () busca por certificados de qualidade (ISSO 9000, 14001 etc.)
- () busca por inovações de produto
- () publicidade
- () participação em feiras no Brasil ou no Exterior

outros

33) Na sua opinião, qual o fator mais importante na concorrência (número por ordem de importância)

preço

qualidade

marca

assistência técnica

atendimento ao revendedor

outros

34) 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

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

Pequeno porte

Médio porte

Grande porte

36) Ao longo dos anos 90, como pode ser considerado o crescimento do setor no qual está inserida esta empresa?

Lento

Moderado

Rápido

37) A concorrência do setor se dá através de: Numere por ordem de importância.

1. Preço

2. Promoções

3. Diferenciação do produto

- 4. Diversificação do produto ()
- 5. Facilidade no crédito ()
- 6. Marketing ()

38) 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 ()

39) As decisões tomadas pela empresa podem afetar as decisões de outras empresas concorrentes; ou seja, as ações do Kilar tem repercussão nas demais empresas concorrentes?

Sim ()

Não ()

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

Sim ()

Não ()

Quais?

41) 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 ()

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

Sim ()

Não ()

43) 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 crédito ()

5. Marketing ()

6. Maior disponibilidade dos produtos ()

7. Outros. Quais?

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

Sim ()

Não ()