

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES – UNAM  
FACULTAD DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FCE  
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

ARTEMIO TRINTINAGLIA

**ORIENTACION PARA EL MERCADO Y EL CRECIMIENTO INDUSTRIAL:  
El caso de las industrias inmobiliarias de la región oeste de Santa Catarina**

POSSADAS-ARGENTINA

2010

ARTEMIO TRINTINAGLIA

**ORIENTACION PARA EL MERCADO Y EL CRECIMIENTO INDUSTRIAL: El caso  
de las industrias inmobiliarias de la región oeste del estado de Santa Catarina**

Tesis de Doctorado en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas – FCE, de la Universidad Nacional de Misiones – UNAM, para la obtención del título Doctor en Administración.

Orientadora: Profesora Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming

POSADAS-ARGENTINA

2010

Dedico este trabajo a mi familia, quienes me incentivaron a nunca desistir mis sueños y objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

A las personas que compartieron conmigo las alegrías y las angustias de una tesis. Y en esas horas de calor humano de las personas es lo que más se aprecia:

A mi novia Dirce, a mi mamá Cecilia, a mis hermanas Gilda, Inês e Jucimara.

A la profesora Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming, por sus conocimientos, motivación, dedicación y profesionalismo al desempeñar el papel de orientadora de esta tesis.

A la Universidad Nacional de Misiones – UNAM – Argentina, por el acogimiento, estructura y excelente cuerpo docente.

A las industrias que abrieron sus puertas al estudio; a sus dirigentes, por su disponibilidad y atención en entregar importantes informaciones, posibilitando así, el desarrollo de esta tesis.

## SUMÁRIO

<b>CAPITULO I</b> .....	11
<b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....	11
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.3 JUSTIFICACION .....	14
1.4 PRESENTACION DEL ESTUDIO.....	16
<b>CAPITULO II</b> .....	19
<b>2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	19
2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	19
2.2 ESTRATEGIA – EVOLUCION DEL APRENDIZAJE.....	23
<b>2.2.1 Estrategia y el ambiente externo</b> .....	24
<b>2.2.2 Los principales conceptos ligados a la estrategia</b> .....	25
<b>2.2.3 Estrategia y la competencia</b> .....	30
<b>2.2.4 Objetivo Estratégico</b> .....	31
2.3 MARKETING.....	33
<b>2.3.1 Evolución de los conceptos</b> .....	33
<b>2.3.2 Segmentación de mercado</b> .....	37
<b>2.3.3 Posicionamiento</b> .....	39
2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	43
2.5 VANTAJA COMPETITIVA .....	45
2.6 MARKETING ESTRATEGICO Y ORIENTACION PARA EL MERCADO.....	52
<b>2.6.1 Marketing estratégico</b> .....	53
<b>2.6.2 Orientación para el mercado</b> .....	54
<b>2.6.3 La orientación para el mercado en el abordaje de Day</b> .....	58
<b>2.6.4 La orientación para el mercado en el abordaje de Kohli y Jaworski</b> .....	60
<b>2.6.5 La orientación para el mercado en el abordaje de Narver y Slater</b> .....	62
<b>2.6.6 Orientación para el mercado e el abordaje de Deshpandé, Farley y Webster</b> .....	63
<b>2.6.7 Algunos estudios que relacionan la orientación para el mercado y la performance de la organización</b> .....	65
2.6.7.1 En Brasil:.....	65
2.6.7.2 <i>Estudios realizados en otros países</i> .....	67

2.7 CRECIMIENTO EMPRESARIAL.....	69
<b>2.7.1 Crecimiento a través de fuentes internas .....</b>	<b>72</b>
2.7.1.1 <i>Edad y tamaño de la empresa .....</i>	73
2.7.1.2 <i>Motivación de los dirigentes .....</i>	74
2.7.1.3 <i>Gestión del conocimiento .....</i>	79
<b>2.7.2 Crecimiento A Través De Factores Externos.....</b>	<b>80</b>
2.7.2.1 <i>Integración Vertical .....</i>	81
2.7.2.2 <i>Clientes.....</i>	83
2.7.2.3 <i>Proveedores.....</i>	84
2.7.2.4 <i>Demanda .....</i>	85
2.7.2.5 <i>Tecnología.....</i>	90
2.7.2.6 <i>Financiamientos .....</i>	93
2.7.2.7 <i>Gobierno .....</i>	95
2.7.2.8 <i>Fusiones .....</i>	96
2.8 AS DIMENSIONES DEL ÉXITO EMPRESARIAL.....	97
CAPITULO III.....	100
3 METODOLOGIA .....	100
3.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	100
<b>3.1.1 Utilidad práctica de la investigación.....</b>	<b>100</b>
<b>3.1.2 Presupuestos de la Pesquisa .....</b>	<b>101</b>
<b>3.1.3 Límites del Estudio.....</b>	<b>103</b>
<b>3.1.4 Criterios para juzgar la calidad de la investigación.....</b>	<b>103</b>
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	105
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	107
3.4 ESCOJA DEL MÉTODO .....	109
3.5 COLECTA DE DATOS.....	112
<b>3.5.1 Técnica de pesquisa.....</b>	<b>113</b>
<b>3.5.2 Población y muestra.....</b>	<b>115</b>
<b>3.5.3 Instrumento de colecta de datos.....</b>	<b>116</b>
<b>3.5.4 Diseño de las entrevistas .....</b>	<b>117</b>
3.6 ANÁLISIS DE DATOS.....	119
<b>3.6.1 Desarrollo de la teoría.....</b>	<b>120</b>
3.7 MODELO DE INVESTIGACIÓN .....	121
CAPITULO IV .....	123

<b>4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	123
4.1 INDUSTRIA DE MUEBLES: NÚMEROS ECONÓMICOS, AGLOMERADOS,.....	123
LOCALIZACIÓN, ESTRATEGIAS Y PRODUCTOS.....	123
<b>4.1.1 La industria de muebles en el mundo</b> .....	123
<b>4.1.2 La industria de muebles en Brasil</b> .....	126
<b>4.1.3 Industria de muebles en el Sur</b> .....	133
<b>4.1.4 La industria de muebles en Santa Catarina</b> .....	134
<i>4.1.4.1 La industria de muebles en el Oeste de Santa Catarina</i> .....	135
4.2 INFORMACIONES DE LAS INDUSTRIAS EN ESTUDIO .....	140
<b>4.2.1 Caracterización de las industrias</b> .....	141
<i>4.2.1.1 Industria de muebles lujosos - A</i> .....	141
<i>4.2.1.2 Industria de muebles intermediarios - B</i> .....	141
<i>4.2.1.3 Industria de muebles populares - C</i> .....	142
<i>4.2.1.4 Industria de muebles en serie – D</i> .....	142
4.3 CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE MUEBLES EN ESTUDIO .....	144
<b>4.3.1 Edad</b> .....	144
<b>4.3.2 Infraestructura</b> .....	146
<b>4.3.3 Habilidades, actitudes personales y motivación de los dirigentes</b> .....	149
<b>4.3.4 Concurrentes</b> .....	153
<i>4.3.4.1 Producción en escala</i> .....	154
<i>4.3.4.2 Integración vertical</i> .....	156
<b>4.3.5 Proveedores</b> .....	158
<i>4.3.5.1 Integración para tras</i> .....	159
<b>4.3.6 Productos</b> .....	160
<b>4.3.7 Demanda</b> .....	164
<i>4.3.7.1 Canales de distribución</i> .....	168
<i>4.3.7.2 Medios publicitarios</i> .....	169
<b>4.3.8 Obtención de financiamientos</b> .....	170
<b>4.3.9 Impuestos</b> .....	172
4.5 ORIENTACIÓN PARA EL MERCADO .....	174
<b>4.5.1 Conocimiento del mercado</b> .....	174
<b>4.5.2 Contacto más estrecho con el cliente</b> .....	179
<b>4.5.3 Sensibilidad al precio</b> .....	181
<b>4.5.4 Elogios, sugerencias y reclamaciones</b> .....	183

<b>4.5.5 Canales de comunicación.....</b>	<b>186</b>
<b>4.5.6 Gestión de la información.....</b>	<b>189</b>
<b>4.5.7 Habilidades y experiencias de los funcionarios .....</b>	<b>192</b>
<b>4.5.8 Calidad de los productos.....</b>	<b>195</b>
<b>4.5.9 Satisfacción de los clientes .....</b>	<b>197</b>
<b>4.5.10 Impacto de las estrategias de orientación para el mercado en el crecimiento de las industrias de muebles en la Región Oeste del Estado de Santa Catarina .....</b>	<b>200</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>205</b>
<b>5 CONSIDERACIONES FINALES Y PROPOSICIÓN DE TEORIA.....</b>	<b>205</b>
<b>5.1 ANÁLISIS DE LOS GENERADORES DEL CRECIMIENTO INDUSTRIAL.....</b>	<b>217</b>
<b>5.1.1 Mercado .....</b>	<b>219</b>
<i>5.1.1.1 Productos tecnológicos .....</i>	<i>219</i>
<i>5.1.1.2 Productos acogedores.....</i>	<i>221</i>
<b>5.1.2 Financiamiento .....</b>	<b>221</b>
<b>5.1.3 Gobierno.....</b>	<b>222</b>
<b>5.1.4 Recursos productivos .....</b>	<b>222</b>
<b>5.1.5 Gerencia .....</b>	<b>224</b>
<b>5.1.6 Crecimiento Industrial.....</b>	<b>225</b>
<b>5.1.7 Planificación de la teoría del crecimiento industrial en el ramo de muebles .....</b>	<b>226</b>
<b>5.2 CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>229</b>
<b>5.3 RECOMENDACIONES PARA FUTUROS TRABAJOS .....</b>	<b>229</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>231</b>
<b>APENDICES.....</b>	<b>247</b>



## LISTA DE FIGURAS E ESQUEMA

Mapa 1: Distribución De Las Empresas De Muebles Del Oeste De Santa Catarina.....	137
Esquema 1: Generadores Del Crecimiento Industrial.....	218
Esquema 2: Crecimiento Industrial, A Partir De Productos Tecnológicos Relacionados A La Higiene.....	227
Esquema 3: Crecimiento Industrial, A Partir De Productos Tecnológicos Relacionados A Sonido Imagen.....	228

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabla 4: Crecimiento Del Número De Domicilios En Brasil.....	87
Cuadro 5: Porcentaje De Domicilios Con Algunos Bienes Durables Y Servicio De Acceso A La Comunicación En El Total De Domicilios Particulares Permanentes, Según Las Grandes Regiones -2008.....	89
Tabla 2: Industrias De Productos De Madera En Brasil De Acuerdo Con El Número De Funcionarios.....	127
Tabla 3: Principales Estados Exportadores - 2005.....	131
Tabla 4: Número De Empresas E De Empleos Del Sector De Muebles En La Región Sur Y En El Brasil - 2005.....	134
Tabla 5: Industrias De Productos De Madera En El Oeste De Santa Catarina De Acuerdo Con El.....	136
Número De Funcionarios – 2008.....	136
Tabla 6: Pib De Las Industrias Del Oeste De Santa Catarina.....	138
Cuadro 2: Industrias De Muebles Del Oeste De Santa Catarina.....	140
Cuadro 3: Caracterización De Las Industrias Pesquisadas En El Oeste De Santa Catarina..	144

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1: Evolución Del Producto Interno Bruto-Pib Brasileño En Porcentajes .....	86
Gráfico 2: Empresas De Muebles: División Por Porte (En %) – 2006 .....	127
Gráfico 3: Facturación De La Industria De Muebles: 1996-2007.....	128
Gráfico 4: Evolución Del Sector De Muebles En Producción (Millones De Piezas) Y Ventas (R\$ Billones):.....	129
Gráfico 5: Destino De Las Exportaciones Brasileñas De Muebles - 2005 .....	130

## CAPITULO I

### 1 INTRODUCCIÓN

La industria inmobiliaria abarca todas las actividades dirigidas hacia la producción y circulación de riquezas, por medio de la utilización de recursos naturales, de actividad humana, con su trabajo y capital, entregando los más variados productos, entre los cuales se destacan, muebles residenciales, que además de proporcionar confort, traen en el diseño la satisfacción de la preferencia de los clientes.

El sector inmobiliario, más específicamente el que trabaja con la madera, es uno de los segmentos de la económica que más se ha desarrollado en las últimas décadas. El impacto de este sector, en el contexto brasileño es considerable, contribuyendo de sobremanera para la redistribución de renta, generación de empleos, además de fomentar otros sectores económicos, aumenta la recaudación fiscal, promoviendo el desarrollo regional y local con las nuevas inversiones.

Estas industrias están en frente de un ambiente marcado por la competitividad, por la velocidad de las informaciones y por la búsqueda de nuevos modelos de gestión, muchos de ellos apoyados en estrategias de mercado. En este nuevo escenario mundial, caracterizado por la era de la información y del conocimiento, entre los atributos de los administradores, necesitan constatar: conocimientos, habilidades, valores y actitudes.

En los últimos años, estos atributos están siendo buscados y las industrias necesitan ser flexibles, ganar eficiencia y estructurarse con la competencia para responder rápidamente a los cambios competitivos y del mercado, a fin de permanecer al frente de la competencia.

El aumento de la competencia tolera que solamente las organizaciones mejores administradas permanezcan, recibiendo atención de los consumidores, crezcan y aumenten sus ganancias. Para eso, deben poseer propósitos fijos, moldar sus estrategias para adecuarse a los cambios ofrecidos por el ambiente. Hacer un buen trabajo no garantiza su sobrevivencia, las industrias inmobiliarias necesitan buscar la mejoría continua, creando, entregando y manteniendo el valor al cliente, ya que son parte de un mercado en crecimiento y extremadamente competitivo.

En ese nuevo escenario, se exige que ellas consideren los cambios en los comportamientos y en los hábitos de consumo de los clientes, así como se adecuen a las alteraciones de conducta de los competidores, para definir un proceso estratégico de marketing. Por eso se torna esencial que adopten políticas de orientación hacia el mercado como forma de superar el desempeño de sus competidores.

Alias, Day<sup>1</sup> destaca la fuerza de una empresa en adoptar estrategias orientadas para el mercado y de esta forma conseguir superar el desempeño de su competencia. Para el autor, tres elementos combinados adecuadamente son considerados decisivos, a fin de orientarse hacia el mercado:

- a) Una cultura que busque continuamente nuevas ventajas, enfatizando un valor superior para el cliente;
- b) Aptitudes para relacionarse con el mercado;
- c) Estructura que posibilite adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado.

Esa estructura debe tomar en cuenta la agilidad y la flexibilidad de los recursos de utilización de la tecnología disponible en el mercado, que además de facilitar, ayuda a desarrollar relaciones con los clientes.

La orientación hacia el mercado, con estrategias de marketing, debe superar restricciones culturales, pues solo así, tendrá un papel relevante para el éxito de las industrias.

Para Day<sup>2</sup>, las empresas deben desarrollar estrategias siempre para conquistar a los clientes, siendo la más importante, mantenerlo junto a su negocio. Esa actitud puede ser considerada una de las pocas fuentes sustentables en un ambiente de profundos cambios tecnológicos.

Day<sup>3</sup> considera que las empresas se orientan más hacia el mercado, en la medida en que identifican y desarrollan capacidades especiales, estableciendo ventajas competitivas por sobre la competencia.

Una industria orientada hacia el mercado es aquella que implementa el proceso de planear y ejecutar la concepción de un producto, determina su precio, lo promueve junto al

---

<sup>1</sup> DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n.4, p. 37-52, oct. 1994.

<sup>2</sup> Id., 2001.

<sup>3</sup> DAY, George, loc cit.

mercado con el instinto de crear negociaciones que satisfagan a los clientes y a la organización.

En general, la medición de performance organizaciones está fundamentada en estudios científicos y ha sido un importante tema para pesquisas empíricas en el campo de la administración. Kohli, Jaworski y Kumar<sup>4</sup>; Narver y Slater<sup>5</sup> y Day<sup>6</sup> destacan, en sus trabajos, que las empresas que adoptan las estrategias de orientación para el mercado tienden a presentar un rendimiento superior en sus negocios.

Según lo que entienden Narver y Slater<sup>7</sup>, la orientación hacia el mercado es la manera más eficaz de entregar los medios necesarios a la creación de valor al consumidor y consecuentemente, obtener las mejores oportunidades de éxito para la empresa, dejando así, su marca en el inter relacionamiento positivo de la orientación hacia el mercado con la rentabilidad.

El crecimiento industrial es el resultado de la sinergia de factores estructurados, que convergen para la construcción de la solides en los negocios, entonces, la búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente se viene convirtiendo en una constante en las industrias, por medio de nuevas estrategias, las cuales objetivan rapidez, comodidad, precio adecuado y por encima de todo, satisfacción.

En este sentido, la temática propuesta por esta tesis, que explora las estrategias de orientación hacia el mercado y analiza el crecimiento de las industrias inmobiliarias de la región Oeste del estado de Santa Catarina-Brasil, en consecuencia de esa orientación, se torna un tema interesante, ya que esa industria, además de sufrir una intensa competitividad, se relacionan con clientes cada vez más informados y exigentes.

Por eso, adoptar estrategias de orientación hacia el mercado es importante y hace que el estudio de estas estrategias pueda contribuir para el éxito y el crecimiento de la industria inmobiliaria.

Véase en la secuencia los objetivos de este estudio:

---

<sup>4</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993

<sup>5</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006. p. 62

<sup>6</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>7</sup> NARVER, op. Cit.

## 1.1 OBJETIVO GENERAL

Verificar si las estrategias de orientación hacia el mercado proporcionan el crecimiento de la industria inmobiliaria de la región Oeste de Santa Catarina en los últimos años.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar a la industria inmobiliaria en Brasil, así como en Santa Catarina, específicamente en el Oeste del Estado sobre la última década;
2. Identificar si hubo crecimiento de las industrias inmobiliarias, en la región Oeste del Estado de Santa Catarina en los últimos años;
3. Averiguar si hubo estrategias de orientación para el mercado por parte de las industrias inmobiliarias, en la región Oeste del Estado de Santa Catarina;
4. Analizar si el crecimiento industrial, en los últimos años, sufrió influencia de las estrategias de orientación hacia el mercado adoptadas por la industria inmobiliaria en la región Oeste del Estado de Santa Catarina;
5. Presentar la posibilidad de generación de crecimiento industrial inmobiliario, con base en el aumento de la demanda provocada por estrategias de orientación hacia el mercado.

A pesar de ya haber apuntado y desarrollado innumerables razones que expliquen la importancia de la temática propuesta, en la secuencia se discute todavía mas su justificativa.

## 1.3 JUSTIFICACION

Santa Catarina se destaco en El 2005 como el mayor exportador de muebles de Brasil, con un 43,75% de las exportaciones, concentrando 1.961 empresas y 25.566 funcionarios. Específicamente, en el Oeste Del estado, están localizadas 393 empresas Del sector de La madera, que generaron en el 2006, un PIB de 3.512.594, según el Ipea (2009). Se

emplean innumerables funcionarios y es un sector especializado en la producción de muebles residenciales seriados de madera. Las industrias están localizadas geográficamente próximas, contemplando varios ejes de la cadena productiva, como pequeños proveedores, prestadores de servicio, empresas de máquinas, que juntos producen sinergia para todas las empresas de la región. Es por eso la elección por este sector y la justificación de esta tesis.

En cuanto a la opción por las cuatro industrias inmobiliarias localizadas en el Oeste de Santa Catarina, en las ciudades de Princesa, Descanso, Nova Erechim y Coronel Freitas, con el fin de constituir los objetivos del estudio, se baso en criterios que valorizaran las informaciones cuantitativas y de naturaleza cualitativa y transcurrida en función de:

- Presencia de aglomerado del segmento mobiliario en la región oeste;
- El hecho de el estado de Santa Catarina ser el mayor exportador de muebles del país;
- Elevada incorporación de mano de obra por la industria mobiliaria;
- Utilización del diseño en los productos y modernización tecnológica;
- Potencial para atraer proveedores de materias primas, insumos, maquinas, equipamientos y herramientas;
- Presencia de industrias con destaque nacional e internacional.

Lo presentado, se justifica planeamiento el presente trabajo sobre estrategias de orientación para el mercado como forma de ganar ventajas competitivas y crecimiento de las industrias mobiliarias estudiadas en el Oeste de Santa Catarina.

El hecho de tener optado por abordar las industrias mobiliarias, se debe a la situación actual del mercado, con constantes cambios en la competencia, en el comportamiento del cliente, profundas innovaciones tecnológicas y de diseño, que ha impulsado las industrias a buscar nuevas formas de competir, delante de nuevas dimensiones competitivas.

Además de eso, estas industrias deben estar constantemente acompañado a las tendencias de mercado, en que prevalece una estrategia de marketing adecuada para ese ambiente, que es dinámico y global.

En ese sentido, verificar si esas industrias mobiliarias utilizan estrategias de orientación para el mercado y si los resultados de esas estrategias contribuyen para su



crecimiento, es perfectamente justificado, siendo que la entrevista semi- estructurada, registro en archivo y la observación directa son adecuados para el análisis.

En relación al nivel académico, se quiere corroborar el aumento de estudios sobre orientación al mercado en las industrias mobiliarias del Estado de Santa Catarina. El concepto de orientación hacia el mercado es bastante abordado en este trabajo, destacándose estudios realizados en Brasil y en el exterior, inclusive en diversos sectores de la económica. Por lo mismo, en el Oeste de Santa Catarina, no existe un estudio cualitativo acerca de los ramos mobiliarios, motivo por el cual se da énfasis a esa temática en esta tesis.

#### 1.4 PRESENTACION DEL ESTUDIO

Esta tesis está dividida en cinco capítulos. El primero contiene el tema, su relevancia y objetivos.

El segundo capítulo trata de la *fundamentación teórica*, en que inicialmente, son abordados la evolución de la gestión administrativa y los conceptos de marketing. Los conceptos de marketing evolucionaron y obtuvieron contribuciones de los siguientes teóricos: Bartels<sup>8</sup>, Felton<sup>9</sup>, Druker<sup>10</sup>, McCarthy<sup>11</sup>, Levitt<sup>12</sup>, Moyer e Hutt<sup>13</sup>, Horward<sup>14</sup>, Kerin<sup>15</sup>, Mckenna<sup>16</sup>, Churchill e Peter<sup>17</sup>, Richers<sup>18</sup>, Kotler<sup>19</sup> e Bogmann<sup>20</sup>. A partir de esa evolución, se llevo a un concepto más actual, en que se destaca el de Kotler<sup>21</sup>, que define El marketing como un proceso de planear y ejecutar la concepción, La determinación de precio, la

<sup>8</sup> BARTELS, R. **The History of Marketing Thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.

<sup>9</sup> FELTON, Arthur P. **Como fazer funcionar o conceito de marketing**. São Paulo: Abril-Tec Editora, 1977.

<sup>10</sup> DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

<sup>11</sup> MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing básico: uma visão gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. p.58

<sup>12</sup> LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing**. In: Coleção harvard de administração. São Paulo: Editora Nova cultural Ltda, 1986, p. 25-55.

<sup>13</sup> MOYER, R. e HUTT, M. **Marketing's role in society**. In: Macro marketing. New York: Wiley/Hamilton, 1978, cap. 1, p. 5-19.

<sup>14</sup> HORWARD, John. Marketing Theory of the firm. **Journal of Marketing**, v. 47, Fall, p. 90-100, 1983

<sup>15</sup> KERIN, Roger A. **In pursuit of na ideal: the editorial and literay history of the journal of marketing**. Journal of Marketing, v. 60, p. 1-13, Jan. 1996

<sup>16</sup> MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 6

<sup>17</sup> CHURCHILL, Gilbert A. Jr. e PETER, J. Paul. Marketing: **Criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

<sup>18</sup> RICHERS, Raimar. **Marketing**. São Paulo: Negócio Editora, 2000. p. 5

<sup>19</sup> KOTLER, P. **Administração de marketing**: 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

<sup>20</sup> BOGMANN, I.M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

<sup>21</sup> KOTLER, Id., 1998. p. 37

promoción y la distribución de ideas, bienes o servicios, con el fin de crear nuevas negociaciones que satisfagan metas individuales y organizacionales. A continuación se mencionan la segmentación, posicionamiento, ventaja competitiva y estrategia competitiva. Todavía se da énfasis al marketing estratégico, con orientación hacia el mercado en los pensamientos de Day<sup>22</sup>, Kohli y Jarwoski<sup>23</sup>, Narver y Slater<sup>24</sup> y Deshpandé, Farley y Webster<sup>25</sup>. Por último, son fundamentados El crecimiento empresarial y las formas de su obtención interna y externa de La empresa.

En el tercer capítulo se discuten los *procedimientos metodológicos*, en un primer momento, se trata de los objetivos del estudio, su utilidad práctica y sobre las preguntas del estudio direccionadas al crecimiento industrial y la orientación para el mercado y todavía los límites del estudio. En un segundo momento, se discute el estudio desarrollado, que se caracteriza como exploratoria, descriptiva y cualitativa, es así como se define el método utilizado: estudio de casos múltiples. Para la recolección de datos, fueron utilizados la entrevista semi-estructurada, registro en archivos y la observación directa en cuatro industrias mobiliarias. En cuanto al análisis, los datos fueron analizados cualitativamente, se utilizando de la triangulación propuesta por Yin<sup>26</sup> y Cosmos<sup>27</sup>.

En el capítulo cuatro, se describe la *presentación y análisis de los resultados*, inicialmente se presenta la industria mobiliaria en el mundo, en Brasil, en la región sur, en el Oeste Catarinense, destacándose las industrias estudiadas. Después, se analiza el crecimiento de las industrias mobiliarias estudiadas sobre la óptica del crecimiento interno y externo. A continuación, se discute la orientación para el mercado en esas industrias y se contextualiza sobre la posibilidad de un impacto positivo de la orientación para el mercado, en relación a su crecimiento.

---

<sup>22</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>23</sup> KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation**: the construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18. Apr. 1990.

<sup>24</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE**: Revista de Administração de Empresas. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no *Journal of Marketing*, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

<sup>25</sup> DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, Jonh U. e WEBSTER, Frederick E. Jr. **Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms**: a quadrad analysis. *Journal of marketing*. v. 57, January 1993, p. 23 – 27. p. 23

<sup>26</sup> YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 141-144

<sup>27</sup> COSMOS Corporation. **Case studies and organizational innovation: strengthening the connection**. Bethesda. MD: Author, 1983. p. 144

Por último, quinto capítulo, se compone de las *consideraciones finales*, en que son retomados los aspectos más importantes del análisis de las variables del crecimiento y de la orientación para el mercado, y entonces, se procede a una evaluación final. A seguir, la tesis hace una proposición sobre el crecimiento industrial y sus formas de conseguirlo, basado en el asunción de los productos tecnológicos insertados en el mercado. Y para finalizar las consideraciones finales, se presenta las contribuciones del estudio, bien como recomendaciones para futuros trabajos.

## CAPITULO II

### 2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente capítulo presenta el referencial teórico desarrollado, con base en la literatura estudiada, direccionando de forma para sustentar el encadenamiento lógico del trabajo, el método utilizado para su desarrollo y el soporte al modelo construido.

Primeramente se aborda la gestión administrativa que en su trayectoria trae una constante evolución del perfeccionamiento de métodos y procesos en la búsqueda de La satisfacción del cliente y en el desarrollo y crecimiento de las empresas. En la secuencia, constan los principales conceptos de estrategia y el desarrollo el pensamiento estratégico y las relaciones de la estrategia como medio externo. Se destacan también los conceptos de marketing y su trayectoria para entender cada vez más al cliente, abordando la segmentación y el posicionamiento. Además de eso, se da énfasis, a la estrategia competitiva y a la ventaja competitiva. En seguida se destaca la orientación hacia el mercado en los abordajes de los principales autores: Day<sup>28-29</sup>, Kohli y Jaworski<sup>30</sup>, Narver y Slater<sup>31</sup>. Y, finalizando, la literatura aborda El crecimiento empresarial y sus fuentes de adquisición internas y externas de la industria.

#### 2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Una estructura organizacional que maneje los esfuerzos de cada trabajador y los convierta en una cooperación real y efectiva es importante y determinante para alcanzar los objetivos propuestos.

---

<sup>28</sup> DAY, G. S. **Estratégia voltada para o Cliente**. Nova York, 1990.

<sup>29</sup> Id., 2001.

<sup>30</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993. p. 467-477

<sup>31</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006. p. 60-81

Desde el inicio del siglo, la búsqueda de mejores formas de organizar y dirigir una empresa de modo para viabilizar su desarrollo y generar buenos resultados viene recibiendo la atención de estudiosos de administración en todo el mundo. Una primera aproximación fueron los modelos clásicos de Administración (administración científica, relaciones humanas, comportamental y burocrática), que se concentraron en la forma de optimizar la utilización de los recursos disponibles, considerando solamente lo que ocurrió al interior de las empresas. Taylor, Mayo, Fayol, Gelinier, Gilbreth, Urwick, entre otros, son algunos de los pioneros de esas escuelas más importantes de organizaciones, cuyas contribuciones determinan la realidad. Taylor<sup>32</sup> desarrolló la teoría de la racionalización en el trabajo, con el objetivo de encontrar el modelo más productivo para el trabajo. Para eso, primeramente, se realizó un análisis de las tareas, después las estudió en un laboratorio, donde dibujó la forma más eficaz de realizarlas a fin de incrementar la productividad. Posteriormente, en función de cómo había dibujado el puesto de trabajo, seleccionaba a los trabajadores más capaces y en seguida daba capacitación a ellos. Por último, desarrolló un sistema de incentivos que estimulase la productividad del empleado, que se constituye en una estrategia para dirigirlos y controlarlos.

Ergonomía, capacitación, selección y motivación son conceptos utilizados por muchas empresas hoy y, especialmente en el sector mobiliario, se aplican muchos de ellos, con modificaciones y adaptaciones a los nuevos tiempos. Esos conceptos, centrados en la productividad, según Gallego<sup>33</sup>, dan lugar a un trabajo muy rutinario, monótono, patronizado, sujeto al control y presión, padece en la mayoría de las veces, del significado humano del trabajo.

La rigidez impuesta por el sistema de trabajo creado por Taylor hizo surgir oposiciones y resistencias por parte de los empleados, que de acuerdo con Silva<sup>34</sup>, conducían a los empleados a un acentuado desgaste emocional. Para amenizar el tratamiento entregado a los empleados, surgen los estudios de Elton Mayo, el precursor de la escuela de relaciones humanas, que consideró el hombre, por naturaleza, un ser social, y la organización le debe permitir satisfacer sus necesidades sociales de interacción. Así, corroboró para aumentar la productividad y mejorar el bienestar moral de los empleados. Fayol<sup>35</sup> se mostró importante en el papel de desarrollo de la Teoría de la Administración, en cuanto Taylor<sup>36</sup> se orientó más

---

<sup>32</sup> TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

<sup>33</sup> GALLEGO, J. F **Dirección Estratégica en los Hoteles del siglo XXI**. McGraw-Hill, Madrid, 1996. p. 23

<sup>34</sup> SILVA, Sebastião Orlando da. **Estilos de administração**. Rio de Janeiro: Didática e científica, 1990. p. 49

<sup>35</sup> FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. Sao Paulo: Atlas, 1990. p. 43-44

<sup>36</sup> TAYLOR, op. cit. 33

a las tareas, Mayo<sup>37</sup> desarrollo los Orígenes del trabajo en equipo, y Fayol<sup>38</sup> a su vez, creo las bases de una organizaciones integrada, delimitando la función administrativa.

Desde la escuela de la Organización Científica Del Trabajo de Taylor<sup>39</sup>, en la cual se fijo en una mayor racionalización del trabajo, pasando por la organización formal de Fayol<sup>40</sup>, cuyo objetivo era la función administrativa, hasta los teóricos de las relaciones humanas como Mayo y Maslow, citados por Silva<sup>41</sup> había una preocupación por todos los aspectos que influyen en la empresa como organización. Actualmente, continua siendo motivo de estudios sociológicos, técnicos, administradores y psicólogos, con el objetivo de conseguir una mayor conciencia de los problemas humanos que surgen en la empresa y su mejor adaptación al medio competitivo en el cual van a desarrollarse.

En los años 60, surge la Teoría General de los Sistemas de Bertalanffy<sup>42</sup>, cuando las empresas pasaron a ser vistas como sistemas abiertos de integración con el ambiente. Muchos estudios importantes conducidos por Chandler Jr.<sup>43</sup> demostraron que la estructura de una organización y su funcionamiento era influenciado por el ambiente externo, de ahí se concluye, que no existía una única forma de ella se organizar. Con base en esos descubrimientos, se dio origen a la Escuela Contingencial, primer modelo contemporáneo de administración.

De esta forma, el buen desempeño pasó a ser considerado una función de ajuste de La empresa a su ambiente, alcanzado a partir del uso de estrategias adecuadas. La búsqueda de mejores formas para definir esta estrategia dio origen al Modelo de Administración por Objetivos, después al Planeamiento Estratégico y al Modelo de Administración Estratégica, cuyo pionero fue Ansoff<sup>44</sup>. Porter<sup>45-46</sup> y Lambin<sup>47</sup> tuvieron gran relevancia en ese proceso, afirmando que la sobrevivencia de cualquier empresa dependía de la obtención de alguna ventaja sustentable en relación a sus competidores e según la óptica de los clientes.

<sup>37</sup> MAYO apud SILVA, Sebastião Orlando da. **Estilos de administração**. Rio de Janeiro: Didática e científica, 1990. p. 102

<sup>38</sup> FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. Sao Paulo: Atlas, 1990. p. 25-26

<sup>39</sup> TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

<sup>40</sup> FAYOL, op. cit.

<sup>41</sup> SILVA, Sebastião Orlando da. **Estilos de administração**. Rio de Janeiro: Didática e científica, 1990.

<sup>42</sup> BERTALANFFY, Von L. **Teoria dos sistemas**. 3. ed. Petrópolis: vozes, 1977. p. 55

<sup>43</sup> CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise**. Massachusetts: M. I. Press, 1962. p. 380-396

<sup>44</sup> ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

<sup>45</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

<sup>46</sup> Id., 1989.

<sup>47</sup> LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. Madrid: MacGraw-Hill, 1989. p. 336

Paralelamente, el marketing dejó de ser interpretado del punto de vista económico y se consolidó con una disciplina Independiente. Drucker<sup>48</sup> afirmó que la creación de consumidores satisfechos era el único objetivo válido para cualquier empresa, promoviendo el Marketing al puesto de función vital en la organización. Levitt<sup>49-50</sup> y Kotler<sup>51</sup> consolidaron la idea de que las empresas solamente pueden tener éxito en atender bien a los clientes si pudieran comprender sus reales necesidades

El énfasis dado a la adecuación de la empresa al ambiente/cliente, como forma de garantizar un desempeño superior, comenzó a ser cuestionada por Peters y Waterman<sup>52</sup>, teniendo como base una extensa pesquisa en empresas bien exitosas en los estados unidos. Esos autores concluyeron que se presentaban siete características: estructura, estrategia, sistemas, equipos directivos, estilo, habilidades y valores compartidos. Los Modelos de Administración Participativa<sup>53</sup> y Administración Emprendedora<sup>54</sup> y en paralelo el Modelo de Administración Japonés<sup>55</sup>, aparecen a partir de estos estudios.

Fuera Prahalad<sup>56</sup> que dieron una forma más concreta a los análisis de los factores internos relacionados al buen desempeño empresarial, estableciendo que cualquier empresa bien trabajada debería tener competencias esenciales, que constituirían el foco de la estrategia empresarial corporativa. La empresa, para ellos, era una jerarquía de competencias esenciales, productos esenciales y negocios focalizados en mercados específicos. Los autores Stalk, Evans y Shulman<sup>57</sup> completaron el análisis, definiendo capacidades como las características de la empresa visibles a los consumidores, reflejo de sus competencias esenciales. Day<sup>58-59</sup> estableció, dentro de esta nueva visión que, para tener un desempeño superior, no basta que la empresa sea cercana al cliente y orientada al mercado. Esta tendrá que estar guiada por el

---

<sup>48</sup> DRUCKER, P.F. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

<sup>49</sup> LEVITT, T. **Diferenciação de Qualquer coisa**. São Paulo: Nova Cultural, 1972.

<sup>50</sup> LEVITT, Id., 1986, p. 25-55.

<sup>51</sup> KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v.33, p. 10-15, jan., 1969. p.10-15

<sup>52</sup> PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR., Robert H. **Vencendo a crise: com o bom senso empresarial pode superá-la**. 10. ed. São Paulo: Harper, 1983. p. 11

<sup>53</sup> LERNER, Walter. **Administração participativa**. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1986.

<sup>54</sup> PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

<sup>55</sup> WOOD, Stephen. A administração japonesa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 3, jul./set., P.78-84 1991.

<sup>56</sup> PRAHALAD, C. K. A competência essencial. **HSM Management**. São Paulo, n.1, p. 6-11, mar./abr. 1997. p.7

<sup>57</sup> STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. **Competing on Capability: The New rules of Corporate Strategy**. Harvard Business Review, Harvard, 1992. p. 57-69

<sup>58</sup> DAY, G. S. **Estratégia voltada para o Cliente**. Nova York, 1990. p.19

<sup>59</sup> DAY, Id., 2001.

mercado, lo que significa tener, además de los recursos y competencias para producir, habilidades superiores (o capacidades) en el acuerdo acerca de la satisfacción de los clientes, mezclando creencias, informaciones y aplicación coordinada de recursos inter funcionales.

## 2.2 ESTRATEGIA – EVOLUCION DEL APRENDIZAJE

El asunto “estrategia” es vasto. Por muchos años, en los estudio miliares, ese concepto ha sido utilizado, pero en el área de negocios y administración, su uso es relativamente reciente. Según Ghemawat<sup>60</sup>, estrategia es un término creado por los antiguos griegos referente a un magistrado o comandante-jefe militar. A lo largo de los milenios siguientes, refinamientos del concepto de estrategia continuaron a focalizar interpretaciones militares. La adaptación de la terminología estratégica a un contexto de negocios se inicio en la segunda revolución industrial.

La II guerra mundial entrego un estimulo vital al pensamiento estratégico en los dominios empresarial y militar, porque torno importante el problema de la ubicación de recursos escasos en toda la económica. Nuevas técnicas de pesquisa operacional fueron creadas, abriendo camino para el uso de análisis cuantitativo en el planeamiento estratégico formal para guiar las decisiones gerenciales.

En la definicion de Drucker<sup>61</sup>, gerenciar no es un comportamiento pasivo y adaptativo y sin tomar providencias para que ocurran los resultados deseados. Para el autor, la teoría económica trato, por mucho tiempo, los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de los individuos y organizaciones. En la era de las grandes corporaciones, entretanto gerencia significa tener responsabilidad para buscar se adaptar al ambiente económico, planear, iniciar y ejecutar cambios en ese ambiente y neutralizar constantemente las limitaciones de circunstancias económicas sobre la libertad para la acción de la empresa. En esa acepción, gerencia se convirtió la base lógica determinante para la estrategia de negocios, utilizándose el planeamiento formal, una empresa podría ejercer algún control positivo sobre las fuerzas del mercado.

---

<sup>60</sup> GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookmann, 2000. p.16

<sup>61</sup> DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981. p.10



### 2.2.1 Estrategia y el ambiente externo

Junto a las incertezas generadas por las turbulencias del ambiente externo y la necesidad de preparar la organización para el futuro, garantizando la creación y la multiplicación de su valor, existe la necesidad de previsión y proyección del rumbo a seguir para alcanzar una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. En función de eso, se da una enorme importancia y dimensión a la estrategia empresarial, elemento que aglutina la cultura de la empresa, sus políticas con clientes y otros actores, en su proceso de creación de valor para alcanzar los objetivos y metas. La estrategia, según Ansoff<sup>62</sup>, es una regla direccionada para la toma de decisión, sobre condiciones de incerteza o de desconocimiento parcial de las variables ambientales.

Basándose en la afirmación de Vasconcellos Filho y Machado<sup>63</sup>, es posible decir que el ambiente externo también es conocido como el lugar en que se encuentran las variables tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y sociales.

La sobrevivencia de las empresas puede transcurrir de la atención dispensada a esas variables, ya que mudan constantemente, algunas más que otras, imponiendo para la administración una tarea difícil. Tal vez, de entre las variables, la tecnología sea la más impredecible y la que más influencia en el comportamiento de las organizaciones. De acuerdo con Andrade y Amboni<sup>64</sup>, “[...] la utilización de nuevas tecnologías ha sido considerada vital para la sobrevivencia de las organizaciones.” No menos importante, la variable económica puede ser benéfica o maléfica para las organizaciones, dependiendo del rumbo del gobierno de la política económica del país. Esa variable trata de crecimiento del producto interno bruto – PNB, de la inflación, de la balanza de pagos, de la tasa de interés, del nivel de distribución de la renta, entre otros.

El ambiente también enfatizado como el agente central en el proceso de generación de estrategia. Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel<sup>65</sup>, las organizaciones acaban agrupándose en nichos distintos. Del tipo ecológico, posiciones en las cuales permanecen hasta que los recursos se tornen escasos o las condiciones demasiado hostiles. Entonces estas

<sup>62</sup> ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. p. 88

<sup>63</sup> VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982. p. 296

<sup>64</sup> ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de.; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p.31

<sup>65</sup> MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 214

mueren. Es el ambiente que establece los criterios de adecuación, las organizaciones que no consiguen satisfacerlas son eliminadas.

Según Hannan y Freeman<sup>66</sup>, las organizaciones tienen una opción, todavía accidental, ellas pueden optar por tirar el máximo de su ambiente, maximizando su adecuación, o pueden mantener determinados recursos como reservas para futuras emergencias. Ellas también escogen sus restricciones y así, restringen sus opciones.

Hoy en día hay muchas posibilidades de escoger, algunas veces determinada empresa opta por ninguna, es lo que afirma Miller<sup>67</sup>, destacando que en un ambiente anteriormente placido y simple, puede llevar a la empresa a dormir. Es posible que eso acontezca, porque la alta dirección está emocionalmente comprometida con las viejas estrategias y los sistemas de informaciones son demasiado débiles para abastecerla con evidencias de la necesidad de cambiar.

Según la opinión de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel<sup>68</sup>, los ambientes se desestabilizan, oportunidades se abren y nichos desaparecen, con todo, la estratégica y el proceso de administración estratégica pueden ser vitales para las organizaciones tanto por su ausencia tanto como por su presencia.

## 2.2.2 Los principales conceptos ligados a la estrategia

La estrategia de negocios en la visión de Porter<sup>69</sup>, debería estar basado en la estructura del mercado, en la cual las empresas operan. El modelo de Porter, para estrategia competitiva, identifica cinco fuerzas competitivas en el ambiente de unas organizaciones que influyen a la competencia: las cinco fuerzas son: competencia, nuevos actores, productos sustitutos, poder del comprador, poder del proveedor. En cuanto mejor la empresa defender estas cinco fuerzas competitivas, más ganancias podrá tener.

En la actual fase de la globalización, caracterizada por la tercera revolución tecnológica, provocada por las tecnologías de información y de las comunicaciones, el

<sup>66</sup> HANNAN, Michael.; FREEMAN, John. Ecologia populacional das organizações. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 70-91, set. 2005. p. 80

<sup>67</sup> MILLER, 1978 apud MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

<sup>68</sup> MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. p.23

<sup>69</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 22-23

desarrollo de una económica de redes obliga a los empresarios a revisar sus enfoques de pensamiento estratégico. Pensamiento ese, en que los conceptos sobre estrategia empresarial siguen vigentes, y aun conseguir un desempeño financiero y sustentable, el cual es medido en término de rentabilidad a largo plazo, es la motivación fundamental para elaborar la estrategia de una empresa. Los principales estudiosos de la ciencia de la administración, los consultores de empresas y los propios dirigentes, con diferentes enfoques, refuerzan el valor de esas ideas.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel<sup>70</sup> afirman que existen varios conceptos para el termino estrategia, apareciendo en la literatura como “Planes de alta administración para alcanzar resultados consistentes con las misiones y objetivos de la organización.” Para Mintzberg y Quinn<sup>71</sup>, la estrategia empresarial destaca cuestionamientos fundamentales sobre las intenciones, comportamientos y actividades en el contexto de la organización. Al definir la empresa como el resultado de una acción colectiva, en búsqueda de una misión en común, la estrategia se profundiza en sus intenciones, para ser difundida por todos los colaboradores, de cómo que sea intrínsecamente integrada y convertida en normas y valores compartidos. De ese modo, la estrategia no es apenas una idea de cómo lidiar con un enemigo común, en un ambiente de competencia, pero también es la forma de conducir los cuestionamientos mas esenciales y fundamentales en el interior de la empresa, forjando su cultura.

La estrategia, según Porter<sup>72</sup>, se manifiesta en todas las partes del negocio. La estrategia y su implementación deben estar intrínsecamente vinculadas, y esa unión se debe manifestar en todas las actividades que la empresa realiza, desde la capacitación y la formación, en el proceso de gestión de información, hasta la forma de relacionarse con sus clientes y proveedores, de donde se deberá observar de forma inter relacionada e integralmente todo su desempeño. Para los autores, la estrategia es un grupo de actividades internamente consistentes, alineadas con un determinado posicionamiento en el mercado, donde cada individuo hacer parte de la estrategia de la organización, debido a la importancia de sus funciones.

---

<sup>70</sup> MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 17

<sup>71</sup> MINTZBERG, Henry.; QUINN, James. **O processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.54

<sup>72</sup> PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Otro concepto para la estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que en la argumentación de Porter<sup>73</sup>, envuelve distintas cantidades de actividades. Para los autores, se hubiese apenas una posición ideal en un mercado, no habría necesidad de tener una estrategia. Las empresas tendrían solo apenas que descubrir cuál es esa posición e intentar ocuparla. La esencia del posicionamiento estratégico es escoger actividades diferentes de la competencia. Si hubiese apenas un conjunto ideal de actividades para fabricar todos los productos, cubrir todas las necesidades y llegar a todos los consumidores, las empresas podrían fácilmente posicionarse y el desempeño operacional es el que determinaría el éxito de la organización.

Mintzberg y Quinn<sup>74</sup> adoptaron cinco definiciones formales para estrategia:

a) Estrategia como plan: existe un camino a seguir conscientemente, o sea, hay una línea o guía que conduce a determinada situación. Esos planes pueden ser establecidos de forma explícita en documentos formales o no, y también pueden ser generales o específicos, siendo en todo caso estrategias deliberadas. La estrategia como plan introduce la noción de la intención y enfatiza el papel de liderazgo consciente.

b) Estrategia como manipulación: se hace una maniobra intencional para confundir un oponente o competidor. Se estudia a la competencia, al medio ambiente, una meta, o resultados que pueden ser perdidos por la ejecución de línea de acción trazada.

c) Estrategia como patrón de lo realizado: ese tipo de estrategia es pensada, encontrada o realizada independientemente de haber sido pretendida o no. es aquella estrategia que emerge de la acción, enfoca su comportamiento adoptado.

d) Estrategia como posición: actúa o hace de mediación entre la empresa y su ambiente, sin cambios y acciones drásticas. Considera cuestionamientos como competencia, cooperación, o puede reforzar todavía más la importancia de la manipulación.

e) Estrategia como perspectiva: es concebida conjuntamente por los integrantes de la empresa, por medio de su manera de ver las cosas, los acontecimientos, sus modelos mentales, su visión de grupo y de su aprendizaje y de manera por la cual la empresa forma su concepto de mundo.

---

<sup>73</sup> PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p.1

<sup>74</sup> MINTZBERG, Henry.; QUINN, James. **O processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-30

De la misma forma, Mintzberg y Quinn<sup>75</sup> exponen que las estrategias pueden ser formadas y reformadas. Son formadas cuando emergen de manera intencional (estrategia emergente) y reformadas cuando insertadas deliberadamente por medio de un proceso de formulación e implementación (estrategia deliberada). Los autores consideran que la estrategia emergente puede ser tanto como un suceso o deliberada.

Todas las definiciones presentadas destacaron, de una forma o de otros tres postulados básicos, los cuales, según Hax y Wilde<sup>76</sup>, deben ser considerados en toda estrategia empresarial:

- a) Creación de valor económico. Conseguir un desempeño financiero superior y sustentable, medido en términos de rentabilidad a largo plazo;
- b) Vinculación con el cliente. Apoyada por una propuesta de valor para El cliente. Atraer, satisfacer y retener el cliente;
- c) Creación del “espíritu de éxito” en la empresa. Atraer, satisfacer y retener los empleados destacados.

Walker, Boyd y Larréché<sup>77</sup> enfatizan que la estrategia es un padrón fundamental de objetivos presentes y planeados, ubicación de recursos e interacciones de una organización con mercados competidores y otros factores ambientales.

En La misma línea de pensamiento, Minzberg y Quinn<sup>78</sup> defienden que la “Estrategia es el padrón o plano que integra las principales metas, políticas y secuencia de acciones de una organizaciones en un todo coherente”.

En ese mismo sentido, el enfoque de Andrews<sup>79</sup> tiene semejanza de contenido con el de Walter, Boyd y Larréché<sup>80</sup> que enfatiza: “Estrategia empresarial es el padrón de decisiones en una empresa que determina y revela los objetivos, propósitos o metas, produce

<sup>75</sup> MINTZBERG, Henry.; QUINN, James. **O processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 116-118

<sup>76</sup> HAX A. C. E WILDE II, D.L. O modelo delta: Gestão adaptativa para o mundo em transformação. In.: MARKIDES, Constantino C. COSUMANO Micahel A. **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.78

<sup>77</sup> WALKER, BOYD y LARRÉCHÉ, 1999 apud MARTINS, A. G. Abordagens metodológicas em pesquisas na área de administração. **Revista de administração**, v. 32, São Paulo, 1977. s.p.

<sup>78</sup> MINTZBERG, op. Cit. p. 20

<sup>79</sup> ANDREWS K. R. O conceito da estratégia empresarial. In.: MINTZBERG, H.; QUINN JB. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58

<sup>80</sup> WALTER, O. C.; BOYD, H. W. LARRÉCHÉ, J. **Marketing strategy: planning and implementation**. USA: the McGraw-Hill Companies Inc., 1999.

las principales políticas y planos para la obtención de estas metas y define La escala de negocios en que la empresa se debe desarrollar”.

Para Ferraz, Kupfer y Haguenaer<sup>81</sup>, estrategia es definida como: “La capacidad de la empresa para formular e implementar estrategias competidoras que Le permitan ampliar o conservar, de forma duradera, una posiciones sustentable en el mercado”. Para Chandler Jr.<sup>82</sup>, las decisiones estratégicas dicen respecto a La salud al largo plazo de una empresa. Ya en la visión de Hamel y Prahalad<sup>83</sup>, La estrategia puede ser El arte de construir El futuro. En la memorable frase de Drucker<sup>84</sup>, esta es la “Teoría del negocio.”

Las estrategias emergen, cuando las personas, algunas veces, actuando individualmente, aprenden respecto a una situación tanto cuanto la capacidad de su organización de lidiar con ella. Personas informadas acerca de cualquier parte de la organización pueden contribuir para el proceso de la estrategia, a través de pequeñas acciones y decisiones tomadas. Nonaka y Takeuchi<sup>85</sup> piensan que la esencia de la estrategia esta en el desarrollo de la capacidad organizacional para adquirir, crear acumular y explorar el conocimiento. En ese sentido, el papel de la organización es el de incentivar y estimular el aprendizaje, para que sea repasado por los demás, a través de debates, seminarios e intercambios de experiencias. Para Hamel y Prahalad<sup>86</sup>, la estrategia depende del aprendizaje y este depende de las capacidades. En cuanto al aprendizaje, procura el desarrollar y explorar las competencias distintas y difíciles de ser imitadas. Las competencias a la que los autores se refieren están ocultas. Todavía relatan que el secreto del éxito no está en grandes productos, pero si, en un conjunto único de capacidades que permiten a la empresa crear grandes productos, alertan que la tarea critica de los gerentes es crear una organización capaz de colocar una funcionalidad irresistible en los productos, o mejor, crear productos que los clientes necesitan, pero no lo han imaginado todavía.

De esa forma, los conceptos destacados dicen de una fuerte relación entre los de la estrategia, su formulación e implementación y el marketing estratégico, como un conjunto de

---

<sup>81</sup> FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil* : desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 3

<sup>82</sup> CHANDLER JR., Alfred D. *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Massachusetts: M. I. Press, 1962. p. 380-396

<sup>83</sup> HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 26

<sup>84</sup> DRUCKER, P. F. Entrepreneurship in business enterprise. *Journal of Business Policy*, I, 1, 3-12, 1970. p. 3-12

<sup>85</sup> NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 84

<sup>86</sup> HAMEL, op. cit., p. 90

instrumentos para entender las necesidades de los consumidores para evaluar las capacidades y recursos de la empresa, en relación a los de la competencia. Todo eso, para satisfacer mejor a los clientes y conquistar ventajas competitivas sustentables.

### 2.2.3 Estrategia y la competencia

Todas las empresas tienen competencias, pero ellos jamás deben ser ignorados. Para eso, las empresas deben estar en constante estado de alerta. La competencia, hoy en día, está apegada en la capacidad de percibir con más rapidez, de aprender y de trabajar de forma más acelerada.

Esta nueva forma de competir es defendida por Levitt<sup>87</sup>, cuando escribe: La nueva competencia no es entre lo que las empresas producen en SUS fábricas, pero sí en lo que añaden a sus productos, en la forma del embalaje, servicios, propaganda, servicio al cliente, financiamiento, esquemas de entrega, depósitos y otras cosas a las cuales los consumidores atribuyen valor.

Henderson<sup>88</sup> afirma que las dos especies que se consiguen sustentar su sustento de manera idéntica no pueden coexistir. Cada empresa necesita ser diferente lo bastante para poseer una ventaja única. Entre las que poseen ventajas únicas, se especializan en vender a clientes diferentes, ofrecen valores, servicios y productos diferenciados. En la visión del autor, estrategia es la busca deliberada de un plan de acción para desarrollar y ajustar la ventaja competitiva de una empresa.

Aaker, Kumar y Day<sup>89</sup> apuntan en el sentido de que todo el contexto de mercado ofrece una variedad infinita de estrategias potenciales y muchos caminos para alcanzar ventajas competitivas sustentables. En la misma dirección, Ghemawat<sup>90</sup> señala como conquistar ventajas competitivas:

- a) Gerencia en el sentido de la singularidad;
- b) Desarrolle una competencia que lo distinga;

---

<sup>87</sup> LEVITT, Theodore. **The marketing mode**: pathways to corporate growth. Nova York: McGraw-Hill, 1969. p. 7-8

<sup>88</sup> HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In.: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3

<sup>89</sup> AAKER, David A.; KUMAR, V. DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 691

<sup>90</sup> GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookmann, 2000. p. 128

c) Cree una ventaja competitiva.

Las empresas, a pesar de ser diferentes unas de otras, enfrentan es mismo problema: lidiar con la competencia. Sus ventajas no son más seguras, o incontestables, pues pueden ser copiadas. El autor afirma que una empresa podrá tener una ventaja sustentable, a través del tamaño del mercado objetivo, acceso superior a recursos o clientes y restricciones la opción de la competencia. El tamaño se torna una ventaja, cuando la empresa obtiene una economía a escala, esto es, producir, distribuir o comercializar una mayor cantidad de ítems con costos menores, se beneficia de la experiencia de la empresa junto al menor índice de rotatividad del personal. Además de eso, el tamaño también es una ventaja en economías de escala, derivadas de actividades en mercados inter relacionados. El autor sugiere que una empresa debe ser capaz de compartir recursos entre mercados, a medida que se certifica de que los costos de esos recursos permanezcan fijos, entonces conexiones deben ser hechas a favor de contribuciones oriundas de una negocio para el éxito de otro.

Pero cuando hay un atraso de respuesta de la competencia en relación a movimientos en el mercado por otras empresas, las ventajas para estas se amplían y las oportunidades para crear nuevas ventajas se multiplican. Es oportuno resaltar que Ghemawat<sup>91</sup> piensa que la sustentabilidad de las empresas es mayor cuando está basada en diversas especies de ventajas y no solo en una, o cuando la competencia posee una gama restringido de opciones.

#### **2.2.4 Objetivo Estratégico**

Estrategia es un medio de establecer el propósito organizacional, en términos de los objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades en la ubicación de recursos. Esa es una de las más antiguas y clásicas visiones del concepto de estrategia. Es vista de una manera clara de definir las metas y objetivos de la organización al largo plazo, detallando los principales programas de acción necesarios para alcanzar esos objetivos con el empleo de recursos necesarios.

Los objetivos de la empresa, al largo plazo, necesitan tener un sentido e permanencia, y no serán modificados a menos que condiciones externas, o cambios internos

---

<sup>91</sup> GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookmann, 2000. p. 59



exijan que haya un re examen de los compromisos a largo plazo. Nada puede ser más destructivo y desorientador que el comportamiento errático de los objetivos de la empresa, sin otras razones que la duda por parte de los altos dirigentes de la empresa.

El re direccionamiento frecuente de la estrategia en una empresa, en función de cambios en los objetivos, terminara confundiendo a sus grupos de interés: accionistas (shareholders) y los clientes, funcionarios, financiadores, proveedores, ambientalistas y la comunidad (stakeholders). Entretanto, la estabilidad deseada en los objetivos de largo plazo no prescinde de la continua readaptación y re direccionamiento de los programas de la empresa.

Para eso se hace necesario un continuo re examen de los programas de acción estratégica, que son naturalmente orientados a corto plazo. Esa dimensión que trata de los objetivos estratégicos en relación a la relevación de la ubicación de recursos se torna crítica en la implementación de la estrategia. De un lado, el alineamiento de los programas y objetivos estratégicos. De otro, la ubicación de recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos de una empresa. Ambos son requeridos para asegurar la consistencia estratégica.

Prahalad y Hamel<sup>92</sup> visualizan en el objetivo de liderazgo y establecer los criterios que una organización utilizara para mapear su progreso. El objetivo estratégico engloba un proceso de gerenciamiento activo, creado en sentido de urgencia, que centraliza la organización en la esencia de la victoria y motiva a las personas por medio de acciones. Ese objetivo diverge de los abordajes más clásicas, las cuales buscan encajarse entre las oportunidades presentadas por la empresa y su posición competitiva sustentada por una ventaja competitiva. Además de esto, deja de considerar la unidad de negocios como un foco central de análisis estratégica. De esa misma forma, que deslocaliza la dimensión relevante de la preocupación estratégica para el nivel corporativo de la empresa. A los niveles de ajustar las oportunidades de la empresa con los recursos disponibles, da coraje a las personas dentro de la empresa a buscar objetivos aparentemente intangibles.

A pesar de eso, el objetivo estratégico debería actuar en la búsqueda por ventajas claramente sustentables, empeñándose en acelerar el aprendizaje organizacional que capacitara a empresas a desarrollar nuevas reglas, que eliminaran las ventajas de los competidores, además de esto se necesitaría ubicar recursos en unidades de

---

<sup>92</sup> PRAHALAD, C. K. e Hamel, G. **Objetivo estratégico**. Harvard Business Review; maio/jun.1989. p.1-15

productos/mercados, promoviendo inversiones en competencias centrales para desarrollar capacitaciones en productos centrales.

## 2.3 MARKETING

La teoría de marketing es desarrollada a partir de la perspectiva de la empresa y del consumidor. En el caso de las industrias mobiliarias, es esencial que una relación de cambio con satisfacción acontezca. Para eso, son analizados los constantes cambios relativos e las necesidades de los clientes, además de utilizar el marketing para incentivar la demanda por productos mobiliarios.

Debido a que los clientes nunca serán iguales unos de otros, cabe a las industrias utilizar la segmentación que identifica grupos de clientes que demandan productos distintos, y entonces, ofrecer productos diferenciados, generando lealtad a la marca de la industria.

Pero las industrias mobiliarias también necesitan comunicarse con los clientes vía publicidad y adoptar un posicionamiento que contenga atributos que el cliente valore y puedan lentamente ir asfixiando su mente. En cuanto los atributos proporcionen los beneficios para el cliente en términos de satisfacción, ese será fiel a la industria mobiliaria.

A continuación, serán abordados los temas: evolución de conceptos del marketing, segmentación y posicionamiento.

### 2.3.1 Evolución de los conceptos

El termino marketing, conforme menciona Bartels<sup>93</sup>, es utilizado en el inicio del siglo XX, cuando la preocupación predominante es con relación a la distribución de los productos al consumidor, especialmente en el área agrícola.

En la década de los 30, ya surge cierto consenso en relación al termino marketing, los autores buscan una uniformidad en el pensamiento sobre el tema y no una difusión de ideas y lo llaman de principios del marketing. En ese periodo, se da énfasis a la ampliación de la producción, sin que existan mayores preocupaciones con la calidad de aquello que se oferta en el mercado. En las décadas siguientes, principalmente entre 1940 y 1950, comienza a ser

---

<sup>93</sup> BARTELS, R. **The History of Marketing Thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988. p. 3

explotado el gerenciamiento del marketing, que deja de ser una simple aplicación de reglas y principios, pasando a existir con funciones específicas, resaltándose el planeamiento de las actividades de marketing, cuando se busca introducir fuertemente la llamada “visión del consumidor” en el negocio<sup>94</sup>.

Bartels<sup>95</sup> destaca que el período de 1950 a 1960 se caracteriza por el énfasis en el consumidor, alterando la visión conceptual de marketing, viéndose a afirmarse con diversas publicaciones, enfocados al cliente. Es un hecho marcante, y es destacada en el proceso gerencial, la actividad relacionada al producto, precio, canales de distribución y propaganda. La actividad de marketing pasa a integrarse con las demás actividades existentes en la empresa, proyectando una visión de ganancias a largo plazo.

Este proceso de consolidación del concepto de marketing sugiere una concientización corporativa, que enfatice la integración y la coordinación de todas las funciones del marketing, las cuales a su tiempo, son conjugadas con todas las otras funciones de la empresa, con el objetivo básico de maximizar los lucros al largo plazo (FELTON<sup>96</sup>).

En ese periodo, Druker<sup>97</sup> afirma que existe una única definición válida para el propósito empresarial: crear clientes satisfechos, pues es el cliente quien determina el negocio.

En la década de 1960, el punto más alto del abordaje gerencial acontece, cuando McCarthy<sup>98</sup> presenta la concepción de las “4 Ps”, incluyendo planeamiento del producto, plaza, precio y promoción. En ese periodo, el marketing ya es visto como una disciplina de cuño científico, y Levitt<sup>99</sup> publica el artículo “Miopía en Marketing”, que se torna un clásico de la literatura del área, enfocando en su empuje que las empresas deben comprender mercados y con eso, desarrollar ofertas que deben ir al encuentro de las necesidades de los clientes.

El autor enfatiza que, en el mundo de los negocios, los seguidores serán los clientes y para atraerlos toda la empresa debe ser un organismo destinado a crear para atender a la clientela. En la década de 1970, de acuerdo con Bartels<sup>100</sup>, gran parte de los autores pasa

---

<sup>94</sup> BARTELS, R. **The History of Marketing Thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988. p. 1-33

<sup>95</sup> Idib.

<sup>96</sup> FELTON, Arthur P. **Como fazer funcionar o conceito de marketing**. São Paulo: Abril, 1977. p. 3

<sup>97</sup> DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

<sup>98</sup> McCARTHY, E. Jerome. **Marketing básico: uma visão gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976. p. 85

<sup>99</sup> LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing**. In: Coleção harvard de administração. São Paulo: Editora Nova cultural Ltda, 1986, p. 25-55.

<sup>100</sup> BARTELS, op. cit.

a dar énfasis al ambiente, así como abordan temas relacionados al comportamiento del consumidor, sistemas de mercado y retail, estructuras de sistemas globales del marketing, sistemas de información de marketing y sistemas promocionales. En ese periodo, las empresas pasan a tener mayor preocupación con las acciones de marketing y la forma de influenciar el ambiente social.

Cada vez se amplía más, siendo que Kotler y Levy<sup>101</sup> enfatizan que el marketing debe ser visto como una filosofía, pudiendo ser usado en organizaciones no empresariales, así como hacen un análisis de su utilidad social.

Ampliando la discusión Moyer y Hutt<sup>102</sup> cocan el tema sobre la óptica social, en que son discutidos los impactos de las prácticas del marketing en la sociedad, sus multifuncionalidades, las relaciones de marketing con promoción de consumo y la calidad de vida de las personas.

Para Horward<sup>103</sup>, la importancia de la comprensión del comportamiento del consumidor para la formulación de las estrategias y planes de marketing es fundamental en la conducción de acciones empresariales.

En la década de los 80, según la opinión de Kerin<sup>104</sup>, prevalecen los temas existentes, como estrategias de marketing, comportamiento del consumidor y sistemas de decisión de marketing.

Ya en el final de la década de los 80 e inicios de los años 90, el cliente pasa a ser el centro de las atenciones. McKenna<sup>105</sup> destaca la búsqueda por el cliente, la satisfacción de sus necesidades y que consecuentemente hace que las empresas se adaptan a un nuevo ambiente en que hay una búsqueda de la relación duradera entre el cliente y el mercado..

En la década de los 90, de acuerdo con Kerin<sup>106</sup>, ocurren los debates en las conferencias sobre la utilización de métodos cuantitativos en los estudios de marketing, surgiendo muchos defensores de la utilización de estudios cualitativos en marketing, porque se trata de una ciencia social. El autor destaca otros temas que, en esa década, fueron

---

<sup>101</sup> KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 10-15, jan., 1969. p. 10-15

<sup>102</sup> MOYER, R. e HUTT, M. **Marketing's role in society**. In: Macro marketing. New York: Wiley/Hamilton, 1978, cap. 1, p. 5-19.

<sup>103</sup> HORWARD, John. Marketing Theory of the firm. **Journal of Marketing**, v. 47, Fall, p. 90-100, 1983.

<sup>104</sup> KERIN, Roger A. **In pursuit of na ideal**: the editorial and literay history of the journal of marketing. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 1-13, Jan. 1996

<sup>105</sup> MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

<sup>106</sup> KERIN, op. Cit.

enfanzados, como: marketing estratégico, marketing de relacionamiento, relación entre valor- calidad-precio, innovación, calidad de servicios, diseño del producto, marca, comunicación de los canales de marketing y la orientación hacia el mercado. En la concepción de McKenna<sup>107</sup>, inicialmente el marketing se concentro en llamar la atención del público, no teniendo en consideración el relacionamiento con los clientes.

El nuevo concepto de marketing surge en un mercado más complejo, en que los cambios ahora son más rápidos y la competitividad más intensa, para dejar a las empresas apta para actuar en el ambiente competitivo de los años 2000. En ese nuevo escenario, la dirección de las empresas procura re examinar y re validar el papel del marketing en la administración de los negocios para mejorar y sustentar su posición competitiva. En ese sentido Churchill y Peter<sup>108</sup> enfatizan al parecer de la Asociación Americana de Marketing, apuntando para un proceso de planeamiento y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, a fin de crear cambios que satisfagan metas individuales y organizacionales.

Para Richers<sup>109</sup>, que presenta una posición diferente, el marketing debe tener un abordaje más amplio, enfocada hacia las responsabilidades de las funciones administrativas de las empresas, se debe preocupar de la integración ordenada entre los diversos instrumentos que participan del proceso mercadológico.

La definición de Kotler<sup>110</sup> enfatiza un proceso social y gerencial por el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación, oferta e intercambio de productos de valor con otros. Dos años más tarde se reformulo ese concepto, definiéndolo como un proceso de planear y ejecutar el concepto, la determinación de precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes o servicios en el instinto de crear negociaciones que satisfagan metas individuales y organizacionales. La visión de Richers<sup>111</sup> compacta con tal abordaje, agregando que el marketing pasó los limites de actuación comercial para transformarse en una actividad imán de las funciones culturales y sociales, en apoyo a las acciones humanas, definiendo el marketing simplemente, como la intención de entender y atender el mercado.

---

<sup>107</sup> MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 6

<sup>108</sup> CHURCHILL, Gilbert A. Jr. e PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

<sup>109</sup> RICHERS, Raimar. **Marketing**. São Paulo: Negócio Editora, 2000. p. 5

<sup>110</sup> KOTLER, P. **Administração de marketing**: 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.37

<sup>111</sup> RICHERS, op. Cit.

Según Bogmann<sup>112</sup>, El marketing debe entonces preocuparse de La búsqueda de La calidad mucho más que de la cantidad, proceso este que llevara a conocer, encantar, servir y corresponder las expectativas de los consumidores, base fundamental para el éxito de cualquier emprendimiento, exigiendo una gestión sistemática de este relacionamiento. Como el concepto de marketing es bastante inclusivo para envolver diversos mercados, a continuación se tratara sobre la segmentación de mercado y el posicionamiento.

### 2.3.2 Segmentación de mercado

La segmentación se apoya, en la identificación de las ventajas emprendidas por los diferentes grupos compradores, después se elaboran y se desarrollan conceptos de productos destinados a solucionar las expectativas de estos grupos. El objetivo es definir el mercado de referencia del punto de vista del comprador y no en términos de producto

Según la afirmación de Kotler<sup>113</sup>, la segmentación se encarga de “[...] dividir los miembros de un mercado en diferentes grupos de acuerdo con algunas características comunes.”

Diversas áreas hicieron parte del aprendizaje de la segmentación. De acuerdo con el autor, los estudios se viraron a la segmentación demográfica, que considera que los diferentes grupos de personas tendrían patrones diferentes de consumo conforme a su edad, profesión, renta y educación. Después comenzaron a estudiar la segmentación geodemografica que incluía variables sobre donde los clientes vivían, el tipo de residencia y el tamaño de las familias.

Más tarde, surge la forma de segmentación comportamental que clasificaba a las personas de acuerdo con su disposición para comprar, motivación y actitud y recientemente se busco la forma de segmentar por nivel de fidelidad, que da énfasis a los clientes que pueden ser mantenidos por más tiempo y con más lucratividad que los otros clientes.

En fin, la segmentación es la clave para el análisis de negocios, para el posicionamiento estratégico, para la ubicación de recursos y para el gerenciamiento del

---

<sup>112</sup> BOGMANN, I.M. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000. p. 106

<sup>113</sup> KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos**: Philip Kotler responde as suas dúvidas. Porto Alegre: Boockman, 2005. p. 51

portafolio. Ella es más un arte de que una ciencia, porque no existen líneas claras de referencias disponibles y que aseguren un resultado adecuado a esta tarea.

Según la orientación de Kotler<sup>114</sup>, la segmentación se debe preocupar en seleccionar a los clientes a quienes las unidades de negocios sirven y también la competencia que enfrentaran. No es una tarea fácil de hacer, tengan visto que el actual ambiente es mutante y esa transformación continua afecta negocios y competidores, lo que hace de este proceso de selección un objetivo móvil. Además de los cambios incesantes, existe un hecho de que muchos negocios compiten en el mercado global, lo que torna al análisis de *benchmarking* extremadamente difícil. Esto se debe al hecho que ellos están continuamente enfrentados con los competidores, locales, regionales y globales.

Hay una estrecha correlación entre la segmentación de negocios y una estructura organizacional existente en la empresa. En frente de las nuevas formas organizacionales, con estructuras compactas, menos jerárquicas y más horizontalmente dirigidas, nuevas dimensiones para la segmentación emergen. Esto incluye procesos de negocios así como competencia centrales y habilidades.

Con todo, la decisión de una estrategia de cobertura de mercado de referencia se basará en el análisis de atractividad y competitividad de cada segmento. Abell<sup>115</sup> orienta hacia las diferentes estrategias de cobertura que pueden ser consideradas por La empresa:

- Estrategia de concentración: La empresa busca participación de mercado elevada, en un nicho bien diferenciado y define su campo de actividad de manera restrictiva en un producto-mercado, una función y un grupo de compradores.
- Estrategia de especialista en un producto: La empresa prefiere especializarse en una función, pero cubriendo todos los grupos de compradores afectados por esta función.
- Estrategia de especialista en cliente: La empresa se especializa en una categoría de clientes.
- Estrategia de especialización selectiva: Esta estrategia consiste en introducir varios productos sin vínculos entre ellos mismos.

---

<sup>114</sup> KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos**: Philip Kotler responde as suas dúvidas. Porto Alegre: Boockman, 2005. p. 51

<sup>115</sup> ABELL, D. F. **Definição do Negócio**: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991. p.302

- Estrategia de cobertura completa: El objetivo es proponer una línea completa para satisfacer las necesidades de todos los grupos de compradores.

También es posible hacer La micro-segmentación que, de acuerdo con el autor, consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto-mercado en subconjuntos de compradores, que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos. Son esas diferencias que sustentaran una adecuada estrategia de posicionamiento de la organización y de sus productos.

### 2.3.3 Posicionamiento

El proceso de posicionamiento es una secuencia natural del proceso de segmentación de mercado. Un análisis con énfasis en la segmentación permite verificar como el mercado está definido y en direccionar los esfuerzos de marketing para una o más oportunidades de este mercado. Además de esto, el posicionamiento dirigido a ese mercado objetivo posibilita validar como competir más efectivamente.

Una oportunidad de mercado puede ser identificada mediante una serie de indicadores: potencial de ventas, tasa de crecimiento, características de los compradores y su grado de influencia, localización en el mercado, hábitos de compra, característica de los proveedores y su gran influencia, costos de producción, costo de venta, precio, margen de ganancia, intensidad de la competencia, dinámica del mercado y canales de distribución. Estos indicadores dan una visión de la posición competitiva de la empresa y de la competencia.

El posicionamiento debe tomar en cuenta El producto completo: atributos físicos, imagen, servicios, distribución y precio del producto, y no solamente la publicidad y su validación psicológica. Por eso en la validación de Ries y Trout<sup>116</sup>, antes de formular estrategias de posicionamiento se busca entender como los consumidores validan las ofertas, desde el punto de vista de la multiplicidad de sus atributos, hasta como escogen entre los productos competitivos..

Esas ofertas deben ser diferenciadas y poseer beneficios y valores expresos por producto, precio, Plaza y por todos los servicios, como respuesta rápida a las dudas y

---

<sup>116</sup> RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamiento:** A batalha pela sua mente. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2003. p.18



problemas, políticas de entrega, garantía y devolución, condiciones de pago, servicios de mantención y habilidad personal de ventas.

Los autores también presentan la idea del posicionamiento como una herramienta de apoyo al compuesto de la comunicación. En las afirmaciones de Wind<sup>117</sup> y Kotler (2000), el posicionamiento se identifica como marketing estratégico.

Kotler<sup>118</sup> llama la atención por el hecho que el concepto de posicionamiento es una evolución del pensamiento estratégico en el marketing, el cual llamó marketing direccionado. Esa evolución de marketing lleva a la empresa a descubrir que las estrategias de marketing de masa y de variedad de productos son inadecuadas en la actualidad. Los mercados de masa están en proceso de fragmentación en centenas de mini mercados caracterizados por una gran diversidad de perfiles y de intereses en términos de producto y canales de distribución. Las empresas están siendo forzadas a adoptar el marketing direccionado, como forma de identificar mejor las oportunidades de mercado y desarrollar el mix de marketing más adecuado a cada segmento, concentrando sus esfuerzos en los compradores que pueden atender en mejores condiciones.

Toledo y Hemzo<sup>119</sup> traen el concepto de que el marketing direccionado tiene como etapa inicial el proceso de segmentación, terminando con la estrategia de posicionamiento psicológico. En la primera etapa, la empresa establece la posición deseable, y por fin, define la forma de comunicación de esa posición en el mercado, inverso a lo que se pone en marketing en masas el marketing direccionado contempla la selección de las bases de segmentación, la identificación de los segmentos y la selección de los segmentos objetivos como centro de la acción estratégica. Un caso extremo de marketing direccionado es el marketing individualizado, en que cada comprador es visto como un mercado potencial reflexionado en deseos y necesidades únicas.

La orientación de Wind<sup>120</sup> considera que el termino posicionamiento de un producto o marca se refiere a la posición que un producto ocupa en un mercado, posición esta entendida como lugar, o puesto dentro de una jerarquía y una actitud mental por parte del consumidor en relación a determinado producto.

---

<sup>117</sup> WIND, Y. **Product Policy Concepts, Methods and Estrategy Aplication**. Wesley Publishing Company, Massachussets, 1982.

<sup>118</sup> KOTLER, P. **Administração de marketing**: 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 268

<sup>119</sup> TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XV, 1991, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991. p. 5

<sup>120</sup> WIND, Y. op. cit.. p. 75

Una proposición más clara para la comprensión del proceso de posicionamiento estratégico de Dimingo<sup>121</sup>, que divide en dos partes: posicionamiento de mercado y posicionamiento psicológico. Para este autor, el posicionamiento estratégico de mercado se fundamenta en el empeño de una empresa en ofrecer al mercado un producto o servicio de forma más eficiente y eficaz que la competencia. El más competitivo es el vencedor. Sobre eso afirma que el verdadero posicionamiento es el proceso de distinguir una empresa o un producto de sus competidores con base en dimensiones reales. Según esa afirmación, el posicionamiento ayuda a distinguir las diferencias entre productos competidores.

Tratándose de posicionamiento estratégico, Toledo y Hemzo<sup>122</sup> lo conciben como un instrumento de apoyo a los procesos de decisiones estratégicas vinculadas a la concepción de productos y empresas y a la comunicación de sus características y atributos a segmentos de mercados específicos.

El posicionamiento psicológico, a su vez, consiste en el desarrollo de una identidad corporativa o identidad de producto basada fuertemente en los factores de posicionamiento de mercado y direccionadas para el uso de los instrumentos de comunicación, buscando pre disponer favorablemente al consumidor a la decisión de compra deseada por la empresa. El supone el conocimiento de los procesos cognitivos y perceptivos de los consumidores sobre el producto e identifica a los atributos a que sean comunicados por el posicionamiento psicológico, garantizando la efectividad del proceso. Se debe buscar siempre la compatibilidad entre los deseos y necesidades del consumidor y las ventajas diferenciales que la empresa posee, buscándose la oferta de un conjunto de productos o servicios más valorizados por los consumidores que a los de la competencia.

El papel del posicionamiento es modificar las actitudes y el comportamiento del consumidor, buscando crear el interés suficiente para producir la compra, la experimentación del producto y la comprobación de las ventajas anunciadas. Por medio de ese posicionamiento, se busca traducir los valores identificados en el mercado con la ayuda de un lenguaje clara y específico y transmitirlos mediante imágenes simbólicas, de modo de insertar el producto en un nicho propio en la mente del consumidor.

---

<sup>121</sup> DIMINGO, E. **The Fine Art of Positioning**. The Journal of Business Strategy, March/april, EUA, v. 9, p.34-38, 1988. p. 34-38

<sup>122</sup> TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XV, 1991, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991. p.3

Wind<sup>123</sup>, explica que en el posicionamiento, el proceso decisorio supone el conocimiento de algunos elementos. Es necesario identificar las dimensiones o atributos utilizados por los consumidores en la validación de los programas de marketing de las empresas competidoras en el mercado. Con base en esos atributos, se identifica por la validación de los consumidores el grado de importancia, la posición relativa de la empresa frente a sus competidores y el proceso decisorio de compras.

Una vez definidas las ventajas competitivas, la empresa debe emprender una acción concreta para anunciarlas de forma persuasiva, tomando cuidado para evitar errores de posicionamiento.

Wind<sup>124</sup> destaca diversas posibilidades de posicionamiento:

- Posicionamiento basado en atributos específicos do producto;
- Posicionamiento con base en los beneficios, en las necesidades y en la solución a los problemas de los clientes;
- Posicionamiento con base en ocasiones específicas de uso;
- Posicionamiento por categorías de usuarios;
- Posicionamiento contra otro producto;
- Posicionamiento por disociación de tipo de producto.

El posicionamiento es una técnica que busca fidelizar al cliente y traer ganancias a la empresa por largos períodos y de acuerdo con Day<sup>125</sup>, ventajas son obtenidas a partir de un posicionamiento de empresa en diferenciación o costo mínimo en los segmentos más atractivos del mercado.

Por fin, se considera que sobre ese punto de vista estratégico, definir el posicionamiento a largo plazo es importante para el conocimiento del proceso de aprendizaje y su influencia en los cambios de selección de marcas y productos. El posicionamiento para una línea de productos o de una marca, dentro del contexto del marketing estratégico, debe ser

---

<sup>123</sup> WIND, Y. **Product Policy Concepts, Methods and Estrategy Aplication**. Wesley Publishing Company, Massachussets, 1982. p. 95

<sup>124</sup> Id., p. 75-95

<sup>125</sup> DAY, George S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. In: Day, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 65

desarrollado a partir de una validación de las características y restricciones de la empresa y su ambiente, culminando con una comunicación que le otorgue credibilidad junto a sus consumidores.

## 2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Parece coherente que las empresas busquen su crecimiento e su desarrollo. Algunas intentan conseguirlo en un corto espacio de tiempo, otras en un largo plazo, pero para eso se hace necesario adoptar estrategias que culminan en objetivos a ser alcanzados. Con todo para establecer una estrategia básica de desarrollo empresarial, es necesario conocer la naturaleza de ventajas competitivas a ser defendida. Esa ventaja competitiva puede definirse, según dos dimensiones: una productiva, en términos de precios de costo y una de poder de mercado, en términos de precio de venta máximo aceptable.

Para actuar dentro de esas dimensiones, Porter<sup>126</sup> sugiere tres estrategias básicas de desarrollo frente a la competencia: estrategia de líder en costos, estrategia de diferenciación y estrategia del especialista.

La estrategia básica de líder en costos se apoya en la dimensión productividad, y esta generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia. La estrategia básica de diferenciación tiene por objetivo entregar al producto cualidades distintivas importantes. La empresa tiende a crear una situación de competencia monopolista, por poseer un poder de mercado viniendo de la distintividad<sup>127</sup>. La estrategia básica del especialista se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado en total. Después de definida la estrategia básica de desarrollo, en función de la atractividad de mercado y de la naturaleza de la ventaja competitiva obtenida, la empresa está en condiciones de escoger una estrategia de crecimiento que puede ser seleccionado según tres niveles diferentes:

a) Objetivo de crecimiento, en el ámbito del mercado de referencia en que actúa, a través de la penetración de mercado: aumentando la participación de mercado, adquiriendo

---

<sup>126</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 49

<sup>127</sup> CHAMBERLIN, E.H. **The Theory of Monopolistic Competition**, Cambridge, Harvard University Press, 1933. p. 63

mercados por medio de fusiones y/o adquisiciones de empresas; por el desarrollo de mercados introduciendo los productos de la empresa en nuevos segmentos de usuarios, o nuevos criterios de distribución, o por expansión geográfica y por el desarrollo de productos: sumando características nuevas a los productos ya existentes, ampliando la gama de productos, rejuveneciendo la línea de productos, adquirido una gama de productos para completar o ampliar La gama de productos ya existentes;

b) Objetivo de crecimiento integrado, o crecimiento en el sector, por medio de una extensión vertical o horizontal. Una estrategia de integración vertical para arriba, o en dirección al origen, tiene por objetivo estabilizar o proteger una fuente proveedora de importancia estratégica para la empresa. Una estrategia de crecimiento por integración horizontal tiene por objetivo reforzar la posición competitiva, absorbiendo o encontrando algunos competidores, para neutralizarlos, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la diversidad de productos complementarios, tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores;

c) Objetivo de crecimiento por diversificación, que se apoya en las oportunidades de la empresa situadas fuera de su campo habitual. Una estrategia de diversificación implica la entrada de productos nuevos en nuevos mercados para la empresa. En una estrategia de diversificación concéntrica, la empresa sale de su sector y busca agregar nuevos negocios complementarios a los existentes sobre el aspecto tecnológico y/o comercial, para beneficiarse de los efectos de la sinergia, debido a la complementariedad de las actividades y ampliar el mercado potencial de la empresa.

En esa perspectiva, Porter<sup>128</sup> defiende que no se puede hablar de estrategia sin hablar de competitividad, pues la formulación de una estrategia competitiva esta en La relación de una compañía con su medio ambiente. Entiéndase por medio ambiente el local donde las industrias compiten.

El ambiente externo es el local donde las empresas buscan necesidades de sobrevivencia, donde existe un estado de mutua influencia e interdependencia, pasiva de monitoreamiento de los cambios mercadológicos, tecnológicos, económicos, politos y sociales.

---

<sup>128</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Ese ambiente externo es tomado por innumerables competidores, que según Porter<sup>129</sup>, en una industria, hay raíces en su estructura económica básica y va además del comportamiento de los actuales competidores. El grado de competencia en una industria depende de cinco fuerzas competitivas básicas: amenaza de nuevos entrantes, amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre las empresas. Porter<sup>130</sup> explica que, con esas cinco fuerzas, la competencia en una industria no está limitada apenas a los rivales existentes, pero los clientes, proveedores, sustitutos y los entrantes potenciales, son todos “competidores” de las empresas, de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

Para Barney<sup>131</sup>, la estrategia se preocupa con el rendimiento y la ventaja competitiva de las firmas. Kotler<sup>132</sup> establece una distinción entre cuatro estrategias competitivas, basada en la importancia de la participación del mercado: estrategia de líder (por desarrollo de demanda primaria, por una estrategia defensiva, o por una estrategia ofensiva), de retail (por ataque frontal o por ataques laterales), de seguidor (por comportamiento adaptativo, pautando sus decisiones, en las decisiones adoptadas por la competencia) y de especialista (de especialización en un nicho).

Las estrategias genéricas: líder en costos, diferenciación o enfoque proporcionan en el concepto de Porter<sup>133</sup>, un desempeño por arriba del promedio en una industria cuando fundamentadas en costos bajos o diferenciación de productos/servicios. Surge de esto entonces, una ventaja competitiva para la empresa, asunto sobre el cual será tratada a continuación.

## 2.5 VANTAJA COMPETITIVA

La identificación de ventajas competitivas se puede realizar dentro de la empresa y su medio ambiente.

---

<sup>129</sup> PORTER, Michael. **Estrategia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 22

<sup>130</sup> Id., p. 25

<sup>131</sup> BARNEY, Jay. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison.Wesley, 1996. p. 31

<sup>132</sup> KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993. p. 30

<sup>133</sup> PORTER, Id., 1989. p. 10

Un análisis de la competitividad tiene como objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca puede mantener y validar en qué medida esa ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

Para Henderson<sup>134</sup>, la competición existió mucho antes del surgimiento de la estrategia. A partir del surgimiento de la vida, se inició una competición y cuando más rico el ambiente, mayor el número de variables potencialmente significativas que pueden proporcionar y cada especie una ventaja única. No en tanto, también cuando más rico el ambiente mayor la cantidad de competidores, y consecuentemente, más feroz la competición, eliminándose unos a otros.

Los más aptos sobreviven y prosperan. Competidores que consiguen de manera parecida su sustento no pueden coexistir, sea en los negocios o en la naturaleza. Es necesario que cada una sea suficientemente diferente, para que pueda conseguir una ventaja competitiva.

Por ventaja competitiva entiéndase las características o atributos que un producto o una marca poseen, que le confiere una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Esa superioridad es una superioridad relativa, establecida en referencia al competidor mejor situado en el mercado o segmento.

Porter<sup>135</sup> piensa que la base fundamental del desempeño empresarial, a largo plazo, es la ventaja competitiva sustentable. El autor afirma que “[...] surge fundamentalmente del valor que una empresa consigue crear para sus compradores y que pasa el costo de fabricación de la empresa.” el valor es aquello que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior se origina de la oferta de precios más bajos en relación a los de la competencia por beneficios equivalentes o por proveer beneficios singulares que compensen el precio alto.

El concepto de cadena de valor como un instrumento básico de análisis para la competitividad, introducido por Porter<sup>136</sup>, se basa en el análisis de todas las actividades de la empresa, en el modo como ellas interactúan y en la determinación de las que pueden generar valor para el cliente. Ese análisis es vital para el estudio de las fuentes de la ventaja

---

<sup>134</sup> HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In.: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3

<sup>135</sup> PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 2

<sup>136</sup> Id., p. 31

competitiva. Porter<sup>137</sup> define que “Las actividades de valor son las actividades físicas y tecnológicamente distintas, por medio de las cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores.”

Las empresas gana ventajas competitivas, o planean ofertas que satisfagan mas las necesidades de los consumidores objetivos en relación a las oferta de los competidores, en a recomendación de Kotler<sup>138</sup>.

Acerca del asunto, Churchill y Peter<sup>139</sup> indican que “Ventaja competitiva es la capacidad de tener un desempeño mejor que el de los competidores en la oferta de algo que el mercado valore”. En la misma visión, Ohmae<sup>140</sup> afirma que es el modo por el cual la empresa busca distinguirse de manera positiva de la competencia, usando sus pontos fuertes para atender mejor las necesidades de los clientes. Tendrá ventaja competitiva si consigue posicionar los puntos fuertes de la empresa y las necesidades de los clientes, en un equilibrio superior a lo que la competencia ha conseguido.

Wagner III<sup>141</sup> sustenta que, en el mundo empresarial de hoy, la creación y la sustentación de ventajas competitivas puede significar la diferencia entre la vida y la muerte de una organización. Para ese autor, en términos generales, el éxito competitivo se basa en la habilidad de producir algún producto o servicio que sea valioso por algún grupo de consumidores, haciéndolo de tal modo que nadie consiga imitarlo. El agrega además que actualmente las personas que forman una organización son consideradas como la fuente primaria de ventaja competitiva, cabe las empresas retenerlas, disponiendo de esta forma, de ventajas competitivas que difícilmente serán alcanzadas por otras empresas.

Manteniendo el foco en un desempeño superior, basado en factores internos de la empresa, Prahalad<sup>142</sup> crean el concepto de competencias esenciales, definiéndolo: son el conocimiento colectivo de una organización, especialmente de las formas de coordinar diversas habilidades productivas e integrar múltiples tendencias y tecnologías.

---

<sup>137</sup> PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 34

<sup>138</sup> KOTLER, P. **Administração de marketing**: 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 271

<sup>139</sup> CHURCHILL, Gilbert A. Jr. e PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. p. 48

<sup>140</sup> OHMAE, K. **O Estrategista em Ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pionera, 1985. p. 97

<sup>141</sup> WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 48-49

<sup>142</sup> PRAHALAD, C. K. A competência essencial. **HSM Management**. São Paulo, n.1, p. 6-11, mar./abr. 1997. p.7



Porter<sup>143</sup> trae el concepto de que la ventaja competitiva surge fundamentalmente del valor que una empresa consiga crear para sus consumidores y clientes, disponibilizando precios más atractivos que los de la competencia por beneficios iguales, o entregar mayores atracción y beneficios que puedan compensar un precio mayor. También presenta un modelo que destaca dos tipos básicos de ventaja competitiva: líder de costos y diferenciación. Para este autor ser líder de costos es realizado por medio de ganar experiencia, de economía de escala, y de monitorización cuidados de todos los costos operacionales. La diferenciación del producto ofrecido por la empresa significa crear algo que sea considerado único en el ámbito de toda a industria, desarrollando para eso, actividades con alta calidad, de tal forma generar oferta de beneficios diferenciados que conviertan su producto el mejor en la visión del cliente en relación con los otros existentes en el mercado.

Porter<sup>144</sup> destaca que “Toda empresa es una reunión de actividades que son ejecutadas para proyectar, producir, comercializar, entregar y sustentar su producto.” Identifica que las actividades ejecutadas por la empresa, en una competencia en la industria, determinan el comportamiento de los costos y la posición de los costos relativos. Un análisis más profundo de los costos examina, por tanto, los costos dentro de esas actividades, y no los costos de la empresa como un todo. La ventaja de costos resulta si la empresa obtiene un costo acumulativo de ejecución de las actividades de valor más bajo que el costo practicado por la competencia.

Wright y Cardoso<sup>145</sup> argumentan que no basta la empresa lanzar un producto de bajo precio, es necesario tener un producto competitivo de calidad, lo que es simple para muchas compañías. Según los autores, ciertos determinantes son importantes para que la empresa este capacitada para competir y más que eso vencer en ese mercado. Es necesario invertir agresivamente en instalaciones en escala eficiente, una persecución vigorosa de reducción de costos por el aprendizaje, un control rígido del costo y de las desparas generales y que no sea permitido la formación de cuentas con clientes marginales. Para alcanzar esas metas, se exige una inmensa atención administrativa al control de costos, buscándose siempre obtener un costo más bajo que el de los competidores, viabilizando el

---

<sup>143</sup> PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 2

<sup>144</sup> Id., p. 33

<sup>145</sup> WRIGHT, J. T. C.; CARDOSO, M. V. Oportunidades estratégicas en el segmento de baja renta em América del Sur . In.: Anais XII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA. Puebla, México, 2000. p.5

lucro en ese segmento, aun así practicando precios iguales o inferiores a los de la competencia.

Un líder en costos, refuerza Porter<sup>146</sup>, debe obtener paridad o cercanía, con base en la diferenciación relativa de sus competidores, con el fin de ser un competidor por arriba del promedio, contando con el liderazgo en costos para su ventaja competitiva. Paridad, en esa delimitación, permite que un líder en costos, traduzca su ventaja directamente en ganancias más altas que la competencia. El liderazgo en costos generalmente conduce a que una empresa sea el líder y no una entre varias disputando esa posición. Cuando existe más de una aspirando al liderazgo en costos, generalmente la rivalidad entre ellos es demasiada, porque cada punto de la torta de mercado es considerado crucial. A menos que una empresa pueda ganar un liderazgo en costos y persuadir otros a abandonar sus estrategias, las consecuencias para la rentabilidad pueden ser desastrosas.

La explicación más obvia para la elevada tasa de retorno, disfrutada por las unidades con gran participación en el mercado, es La de que consiguen economías de escala en actividades de compra, producción, marketing, investigación y desarrollo y otros componentes de costos. Slywotzky y Morrison<sup>147</sup> critican esta posición de que aumentar la participación en el mercado llevará al aumento en las ganancias. Los autores afirman que la secuencia: crear y conquistar ventajas competitivas, aumentando la participación en el mercado, con consecuentemente aumento de las ganancias de la empresa, perdió valor como regla de estrategia a partir de la década de los 90.

Para ellos la correlación íntima entre liderazgo de participación en el mercado y La ganancia superior desaparecieron, debido a los rápidos cambios tecnológicos, reducción de las barreras de entrada y a los costoso de servicio en muchos sectores.

Otra ventaja competitiva es la diferenciación, que en la afirmación de Porter<sup>148</sup>, es una de las formas de la empresa diferenciarse de sus competidores y singularizarse de alguna manera con algo valioso para los compradores, además de simplemente ofrecer precios bajos.

Los argumentos de compra son enaltecidos, según esta afirmación: “Una diferenciación sustentable exige que la empresa ejecute de un modo singular una gama de

---

<sup>146</sup> PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 11

<sup>147</sup> SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. **A estratégia focada no lucro**: Profit zone: desvendando os segredos da lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 2

<sup>148</sup> Id., p. 111

actividades de valor que puedan influenciar los criterios de compra.”<sup>149</sup> Su sustentabilidad como diferenciación se basa en el valor percibido permanentemente por los compradores y la falta de imitación por parte de los competidores.

Porter<sup>150</sup> dio mayor peso a la obtención de ventajas competitivas a partir de la validación del ambiente externo. Para el autor, la empresa se debe empeñar en buscar formas de diferencias su oferta de sus competidores, en términos de línea de producto, servicios, recursos humanos e imagen.

La diferenciación se refiere a la acción de trazar un conjunto de cualidades significativas de modo para tornar distinta la oferta de la empresa de la de sus competidores, en cuanto al posicionamiento es el acto de proyectar la oferta de la empresa en forma de que ella ocupe un lugar único en las mentes de los compradores del segmento objetivo.

Dentro de cualquier mercado, las dos estrategias sugeridas por Porter<sup>151</sup> son importantes para la obtención de una ventaja competitiva. Con todo, en ese actual mercado voraz, hay clientes y competidores que constituyen las dos dimensiones, a lo largo de las cuales, se pueden obtener ventajas competitivas. Las empresas centradas en sus clientes tiene adoptar estrategias de diferenciación y las empresas enfocadas en la competencia tienden a adoptar estrategias de costos<sup>152</sup>.

Lambin<sup>153</sup> presentó la idea de que la superioridad otorgado por la ventaja competitiva es relativa, establecida en relación al competidor mejor posicionado en el producto-mercado en el segmento, y puede se derivada de factores internos o eternos de la empresa. La ventaja competitiva será externa si está basada en cualidades que diferencias al producto ampliado, generando valor para el consumidor, en la disminución de costos o por el aumento de su desempeño en la atención a las necesidades del segmento objetivo. Una ventaja competitiva externa proporciona un poder de mercado efectivo, permitiendo imponer un precio superior al del principal competidor. Será interna, su la empresa tuviera superioridad en la reducción de costoso de fabricación, administración o gestión del producto, frente al competidor. Esa ventaja resulta en una mejor productividad, rentabilidad y una mayor capacidad de resistencia a una baja de precios impuesta por el mercado.

---

<sup>149</sup> PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. p. 138

<sup>150</sup> Id., p. 122

<sup>151</sup> Id., p. 111

<sup>152</sup> DAY, G. S. **Estratégia voltada para o Cliente**. Nova York[0], 1990.

<sup>153</sup> LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. Madrid: MacGraw-Hill, 1989. p. 336-338

Pereira<sup>154</sup> explica que en una época con alta competitividad en todos los sectores de la economía, las organizaciones tienden a ganar ventajas competitivas, direccionando sus estrategias para el cliente, para la calidad de servicios ofrecidos, para la búsqueda constante de innovación, de conexiones atractivas, provocando nuevos paradigmas empresariales, para ganar una nueva visión organizacional

No en tanto, Porter<sup>155</sup> piensa que solamente las estrategias pueden hacer que las organizaciones continúen compitiendo, no pudiendo, de ninguna forma, ser substituidas por otras herramientas que apenas ayuda en la toma de decisión. Baumeier<sup>156</sup> destaca que cualquier empresa que obtiene retornos financieros superiores, dentro de su sector, a largo plazo, disfruta de una ventaja competitiva sobre sus rivales.

La competitividad, entendida por Gohr<sup>157</sup>, reflexiona en las estrategias y es relacionada al patrón de competencia vigente en un mercado específico.

Stalk<sup>158</sup> comparan la ventaja competitiva como un objetivo en constante mutación. Para el autor, independiente del ramo en que la empresa actúa, no se debe quedar en una idea fija y única que sea su fuente de ventajas. Los competidores más inteligentes son aquellos que siempre están en movimiento y hacen del “tiempo” una fuerte ventaja, pues equivale a dinero, la productividad, la calidad y hasta la innovación. El tiempo, en la visión de Stalk Jr.<sup>159</sup>, es un patrón de medida de competición mas critico de que las mediciones financieras tradicionales.

Geus<sup>160</sup> comparte de La idea de Stalk y Hout<sup>161</sup>, según la cual las empresas para enfrentar un mundo de cambios continuos y constantes, necesitan desarrollar la capacidad de saber cambiar, posibilitando el surgimiento de nuevas habilidades y actitudes

La ventaja competitiva de una organización, de acuerdo con Oliveira<sup>162</sup>, puede ser resultando del ambiente donde ella está operando, de su postura o de su situación general.

<sup>154</sup> PEREIRA, Heitor José. **Novos modelos de administração na era da competitividade**. Estudos Empresariais, ano 2, n. 3, p. 3-7, set/out. 1997. p. 3-7

<sup>155</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 22

<sup>156</sup> BAUMEIER, Alan. **Fatores de vantagem competitiva em sistemas de distribuição varejista com foco em redes cooperativas e franchising: um estudo exploratório**. (2002). Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis. p. 58

<sup>157</sup> GOHR, Cláudia Fabiana. **Estratégias competitivas: um estudo de caso no setor hoteleiro do município de Itapema/SC**. 2000. Dissertação de mestrado. UFSC, Florianópolis.

<sup>158</sup> STALK JR., George. **Competindo contra o tempo**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 1-5

<sup>159</sup> STALK JR., George. Tempo: a próxima vantagem competitiva. In MONTGOMERY, Cintya A, PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. p. 43-65, Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 52

<sup>160</sup> GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 23

<sup>161</sup> STALK JR., op. cit. p.119

Puede una empresa tener ventajas competitivas y esa ventaja estar correlacionada con el ambiente, en los siguientes casos: no hay competidores muy fuertes; no hay problemas de suplemente de recursos financieros, humanos y materiales; tiene acceso a tecnología innovadora; y tiene una buena imagen institucional. El autor alerta que lo importante es estar consciente de que la ventaja competitiva es siempre identificada por la empresa en comparación con sus competidores.

Para Day, Reibstein y Gunther<sup>163</sup>, dos probabilidades se pueden destacar en una ventaja competitiva: resulta de la posición de la empresa en la industria o de sus recurso y capacidades.

De acuerdo con Porter<sup>164</sup>, la estructura de la industria explica la sustentabilidad de las ganancias contra los competidores directos e indirectos y también contra la barganha. Los diferenciales de ganancia en comparación con rivales directos, entretanto, dependen del posicionamiento competitivo. Por tanto, la ventaja competitiva es creada cuando recursos y capacidades poseedor exclusivamente por la empresa son aplicados para desarrollar competencias únicas. La ventaja resultante puede ser sustentada, debido a la falta de capacidades de sustitución y de imitación por parte de los competidores.

## 2.6 MARKETING ESTRATEGICO Y ORIENTACION PARA EL MERCADO

El marketing estratégico busca una interacción con el mercado, a través de un análisis permanentemente de las necesidades por ellas requeridas. Cabe a la empresa desarrollar una filosofía de orientación para el mercado por medio de la disciplina de esa actuación.

Para dar subsidio a la teoría, se presentan abordajes sobre marketing estratégico y la orientación para el mercado.

---

<sup>162</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

<sup>163</sup> DAY, George S. REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 375

<sup>164</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 24

### 2.6.1 Marketing estratégico

El marketing estratégico, como observa Valdéz<sup>165</sup>, está enfocado principalmente en el desarrollo de una respuesta efectiva, no del área funcional Del marketing sino que de la empresa como un todo, una vez determinadas las oportunidades ambientales y del mercado, en una situación en que la empresa posea una ventaja competitiva en relación a la competencia. El autor agrega, que el marketing estratégico es el conjunto de decisiones que combinan armoniosamente las dimensiones funcionales administrativas y filosóficas del marketing. Se trata de una postura de acción gerencial y de un proceso que, a partir de la misión de campo de acción de la empresa, busca identificar a los públicos que serán el foco central del esfuerzo de marketing, desarrollar un compuesto de marketing que garantice la adecuación de la oferta a los beneficios buscados por ese público, de modo de proveer la rentabilidad del negocio, a largo plazo, y explorar las oportunidades de mercado por el aprovechamiento de las ventajas competitivas.

El marketing estratégico es, esencialmente, un proceso de análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado, direccionada al desarrollo de los conceptos de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos, que representan cualidades distintivas que los diferencian de los competidores inmediato, asegurando así, al productor una ventaja competitiva defendible.

La función del marketing estratégico es orientar la empresa en busca de oportunidades económicas atractivas, o sea, complemente adaptadas a sus recursos y a su “saber hacer”, y que se ofrece un potencial de crecimiento y rentabilidad. (LAMBIN<sup>166</sup>).

Una empresa puede escoger entre dirigirse a la totalidad de su mercado, o concentrarse en un o en varios segmentos que forman parte del mercado de referencia. A partir de esa perspectiva, los bienes son considerados como conjuntos de atributos, y el consumidor como un productor de satisfacción final. Esta noción de producto, considerado como un conjunto de atributos, es completamente básica en el delineamiento del marketing estratégico.

---

<sup>165</sup> VALDÉZ, Jesus Álvarez. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá.** 2003. 313 f. Tese (Doutorado em administração) – Universidade de São Paulo-USP, São Paulo, 2003. p. 78

<sup>166</sup> LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico.** Madrid: MacGraw-Hill, 1989. p. 337

Atributo, en la orientación del Lambin<sup>167</sup>, se refiere a la ventaja buscada por el comprador. Es el atributo que “genera” el servicio, la satisfacción y que, como tal, es utilizado como un criterio de decisión. Las medidas de importancia de los atributos permiten a las empresas practicar estrategias de segmentación, cuyo objetivo es llegar de forma profunda, acuerda de la diversidad de las necesidades de los compradores.

## 2.6.2 Orientación para el mercado

La orientación para el mercado, conforme definida por Esteban<sup>168</sup>, envuelve una estrategia en que el marketing deja de ser una función y se transforma en una manera de hacer negocio. La orientación para el mercado como un tipo de cultura de negocio es definida por Deshpande, Farley y Webster<sup>169</sup>. El posicionamiento de Narver y Slater<sup>170</sup> es igual al de estos últimos autores, los cuales definen la orientación para el mercado como una cultura organizacional, que crea eficaz y eficientemente, todas las condiciones para generar valor superior a los clientes.

En la percepción de Suh<sup>171</sup>, una empresa orientada para el cliente, probablemente también está interesada en una perspectiva de negocio a largo plazo, además de los retornos a corto plazo, principalmente cuando el marketing está mirando negocios futuros. Destaca que la orientación para el cliente es uno de los conceptos fundamentales de la gerencia del marketing y agrega todavía que las empresas orientadas hacia el cliente pueden designar funcionarios para acompañar comportamientos que conducen a la satisfacción del cliente en un largo plazo.

De acuerdo con Narver y Slater<sup>172</sup>, la orientación para el mercado tiene tres componentes comportamentales: orientación para los clientes, orientación para los

---

<sup>167</sup> LAMBIN, loc. cit., p. 6

<sup>168</sup> ESTEBAN, Agueda et al **European Journal of Marketing**, Bradford: 2002. v. 36, Num. 9/10; p. 19-103.

<sup>169</sup> DESHPANDE, Rohit; FARLEY, Jonh U. e WEBSTER, Frederick E. Jr. **Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis**. Journal of marketing. v. 57, January 1993, p. 23 – 27.

<sup>170</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006. p. 63

<sup>171</sup> SUH, Taewon. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge: Hollywood, v. 6, n. 1 p. 309, mar. 2004. p. 309

<sup>172</sup> NARVER, op. Cit.

competidores coordinación inter funcional; y dos criterios de decisión, foco en el largo plazo y la lucratividad.

Según los autores, La orientación para los clientes está relacionada a conocer a los seleccionados suficientemente bien, a fin de permitir la creación de valor superior para ellos continuamente. Una orientación para los clientes exige que el vendedor entienda toda la cadena de valor del comprador, no solo como esta en este minuto, si no también como evolucionará, a lo largo del tiempo, por el impacto de las dinámicas internas y del mercado.

La orientación para los competidores significa que el vendedor conoce, en relación a sus principales competidores actuales y potenciales, tanto los puntos fuertes y débiles a corto plazo, cuando las competencias y estrategias a largo plazo.

La coordinación inter funcional es la utilización coordinada de los recursos de la empresa para crear valor superior a los clientes escogidos.

Una orientación para o mercado tiene un foco a largo plazo, tanto en relación a las ganancias, cuanto en relación a la implementación de cada uno de los tres componentes comportamentales la de orientación para el mercado (orientación para los clientes, orientación para los competidores y coordinación inter funcional). Por último, la literatura sugiere que el objetivo de las empresas en una orientación para el mercado es la ganancia.

En La afirmación de Pearson<sup>173</sup>, la orientación para el mercado es una manera de pensar y de actuar. Para el autor, el grado de orientación para el mercado de una empresa puede ser definido a través de un examen junto a los funcionarios, verificando la manera de cómo desempeñan sus funciones. En la orientación de Gounaries<sup>174</sup>, la orientación para el mercado puede ser comprendida como un juego de actividades organizacionales y de comportamiento dirigidos para conseguir determinados objetivos relacionados a los de su cliente. Existe una aproximación filosófica a la orientación del mercado, que cuando relacionada, presenta un tipo de cultura de negocio que predomina en la empresa.

---

<sup>173</sup> PEARSON, 1993 apud BIGNE, Enrique; KUSTER, Inês; TORAN, Francisco. **The Journal of Business & Industrial Marketing**.: v. 18, n. 1; p. 23-59, Santa Bárbara, 2003. p. 23-59

<sup>174</sup> GOUNARIES, 1996 apud BIGNE, Enrique; KUSTER, Inês; TORAN, Francisco. **The Journal of Business & Industrial Marketing**.: v. 18, n. 1; p. 23-59, Santa Bárbara, 2003. p. 23-59



Bigne<sup>175</sup> apunta que el mejor instrumento para medir la orientación para el mercado, en una empresa o la orientación del mercado de una unidad estratégica de negocio, todavía es la escala de Markor desarrollada por Kohli y Jaworski<sup>176</sup>.

Así, la orientación para el mercado se convirtió en sinónimo de cómo ejecutar el concepto de marketing. Concepto que en la visión de Kohli y Jaworski<sup>177</sup>, se apoya en tres paradigmas que actúan como pilares para guiar su implementación que son:

a) Foco en el consumidor: envuelve el conocimiento profundo de las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores, un proceso de marketing inteligente, y no una simple verbalización de esos deseos y necesidades;

b) Marketing Coordinado: indica que la orientación para el mercado es responsabilidad de toda La empresa, que debe conocer las necesidades de los consumidores y responderlas;

c) Rentabilidad: visto como una consecuencia de la orientación para el mercado..

Toledo y Guilhoto<sup>178</sup> definen que, para ser orientada para el mercado, la organización debe:

a) Implementar un proceso de inteligencia de mercado a partir de datos internos y externos;

b) Promover a propagación de información generada por ese proceso;

c) Hacer que el conocimiento proveniente de esa inteligencia de mercado resulte en acciones para ser implementadas, con el objetivo de producir una respuesta favorable de mercado.

Harris<sup>179</sup> enfatiza que estudios de orientación para el mercado hechos Day<sup>180</sup>, Narver y Slater<sup>181</sup>, Kohli y Jaworski<sup>182-183</sup> no entregan un estudio para explorar las barreras y

<sup>175</sup> BIGNE, Enrique; KUSTER, Inês; TORAN, Francisco. **The Journal of Business & Industrial Marketing**.: v. 18, n. 1; p. 23-59, Santa Bárbara, 2003. p.23-59

<sup>176</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993. p. 467-477

<sup>177</sup> KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation**: the construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18. Apr. 1990. p. 1-18

<sup>178</sup> TOLEDO, G. L.; GUILHOTO, L. F. M. O uso do database marketing para obtenção de vantagem competitiva na era da economia da informação. **Revista IMES: Administração**. São Caetano do Sul, ano XIX, n. 55, p. 24-36, 05 ago. 2002. p. 28

<sup>179</sup> HARRIS, L. C. Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach. **Journal of Market-focused Management**, v. 5, p. 239-270, 2002.

<sup>180</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

los procesos de desarrollo de la orientación para el mercado. Sobre todo, después de los resultados de los estudios de Kohli y Jaworski<sup>184</sup>, que concluyen ser deseables validar el papel de los factores adicionales, como liderazgo, cultura y su influencia en la orientación para el mercado. Ruekert<sup>185</sup> reconoce que los sistemas, las estructuras y las estrategias pueden también impedir una orientación para el mercado. De acuerdo con los estudios de Kohli y Jarwoski<sup>186</sup>, el comportamiento de la alta gerencia y, muchas veces, un factor decisivo para introducir la orientación para el mercado en la organización.

En general, los estudios empíricos evidencian buenos resultados: Narver y Slater; Kohli y Jaryworski, Day y Deshpandé y Farley<sup>187</sup>, que sugieren la existencia de una relación positiva entre la filosofía adoptada de orientación para el mercado y los resultados de la organización, reconociendo entretanto, que esa relación dependerá de una serie de variables.

Otros estudios apuntan en la misma dirección, en que la orientación para el mercado es valiosa en una escala enorme de contextos, incluyendo: servicios (FERREIRA<sup>188</sup>), (HARRIS<sup>189</sup>), enseñanza superior (SANTANA<sup>190</sup>), el sector sin lucro (VASQUEZ<sup>191</sup>), el sector de la salud (RAJU; LONIAL; GRUPTA<sup>192</sup>), industrias y servicios (EGEREN<sup>193</sup>); y los mercados industriales (BALAKRISHNAM<sup>194</sup>).

---

<sup>181</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no *Journal of Marketing*, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

<sup>182</sup> KOHLI, op. cit.

<sup>183</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993

<sup>184</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993 p. 467-477

<sup>185</sup> RUEKERT, Robert W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, **International Journal of Research in Marketing**, 1992, v. 9, n. 3, p.225-245.

<sup>186</sup> KOHLI, op. cit.

<sup>187</sup> DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, Jonh U. Measuring Market Orientation. Generalization an Synthesis. *Journal of Marketing Focused Management*, V. 2, p.213-232, 1998. p. 213-232

<sup>188</sup> FERREIRA, R. Estratégias de orientação para mercado em organização de serviço como forma de ganhar vantagem competitiva. Tese de Doutorado, Florianópolis: UFSC, 2006.

<sup>189</sup> HARRIS, L. C. Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach. **Journal of Market-focused Management**, v. 5, p. 239-270, 2002.

<sup>190</sup> SANTANA, Lindinalva Rocha de Souza Scandiuuzzi. **Orientação para o mercado no ensino superior público: um estudo de caso na Fecea/PR.2009**. 185 f. Dissertação. (Mestrado em administração)- Universidade Federal do Paraná-UFPR, Curitiba,2009. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/18015/1/DISSERTACAO%20Lindinalva.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

<sup>191</sup> VÁZQUEZ CASIELLES, R., ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2002): “Market orientation and social services in private non-profits organizations”, *European Journal of Marketing*, v. 36 (9/10).

<sup>192</sup> RAJU, P. S.; LONIAL, Subhash e GRUPTA, Yash P. *Market Orientation and performance in the Hospital Industry*. *Journal of Health Care Marketing*, v. 15, p. 34 – 41, Winter 1995.

Operacionalmente la orientación para el mercado, en la óptica de Narver y Slater<sup>195</sup> y en la de Kohli y Jaworski<sup>196</sup>, la empresa debe proveer sus áreas de todas las informaciones sobre sus clientes sus necesidades, deseos y preferencias. Esas informaciones deben ser propagadas por toda la empresa, que será receptiva y responderá a esas necesidades.

En fin, la orientación para el cliente significa que la empresa formula y ejecuta su estrategia empresarial y consecuentemente la de marketing, fundamentadas en informaciones consistentes sobre sus clientes.

Como expresaron Hooley y Saunders<sup>197</sup>, la esencia del desarrollo de una estrategia de marketing para una empresa es asegurar que sus capacidades Sean compatibles con el ambiente competitivo, en el mercado en que opera, no apenas hoy sino que también en el futuro previsible.

Las ideas de los principales autores acerca del asunto: Day<sup>198-199</sup>, Kohli y Jaworski<sup>200</sup>, Narver y Slater<sup>201</sup>, seleccionados para dar el soporte, son profundizadas a continuación.

### 2.6.3 La orientación para el mercado en el abordaje de Day

Orientarse para el mercado, según Day<sup>202</sup>, es tener disciplina para poder tomar decisiones estratégicas benéficas y poder implantarlas de forma eficaz y completa. Para eso, las empresas deben conocer bien sus mercados, tornándose capaces de identificar y motivar sus clientes mas importantes y valiosos, desarrollando una profunda relación de fidelidad y confianza, con compromisos mutuos y a la par de una excelente comunicación.

<sup>193</sup> EGEREN, Van Marsha; O'CONNOR, Stephen. *Drivers of market orientation and performance in service firms. Journal of Services Marketing*, v. 12, n. 1, p. 39 – 58, 1998.

<sup>194</sup> BALAKRISHNAN, S. *Benefits of customer and competitive orientations in industrial markets. Industrial marketing management*. 1996, n. 25(4), p. 257-269.

<sup>195</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

<sup>196</sup> KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation: the construct, research propositions, and managerial applications**. Journal of Marketing, v. 54, p. 1-18. Apr. 1990.

<sup>197</sup> HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F.. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001. p. 214

<sup>198</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>199</sup> DAY, Id., 1990.

<sup>200</sup> KOHLI, Id., 1993

<sup>201</sup> NARVER, op. cit.

<sup>202</sup> DAY, op. cit., 2001. p. 19

De acuerdo con el autor, los tres elementos: cultura, aptitudes y estructura poseen un papel importante en la orientación para el mercado. La empresa no se debe basar en lo que ella dice de si misma, si no que realmente si está actuando para influenciar una cultura. En una empresa con esa orientación, la cultura predominante en todos los miembros es de total sintonía, haciendo de los clientes su foco principal.

Las organizaciones orientadas para el mercado son mantenidas unidas por una cultura propagada, orientada para fuera, concebida para ofrecer calidad y ventajas a los propios clientes, creando ventajas en relación a los rivales. El autor destaca que la empresa, además de la cultura, debe tener aptitudes, que le permitan leer, comprender y sentir el mercado.

Esa organización debe sobresalirse en el relacionamiento con ese mercado, creando una estructura que le posibilite a la organización entera, anticiparse a responder continuamente los cambios, en las exigencias de los clientes y en las condiciones de mercado.

Cultura, aptitudes y estructura deben complementarse y apoyarse mutuamente, pues el éxito de una organización depende que esos factores trabajen alineados con las metas.

En la idea de Day<sup>203</sup>, las empresas que presentan algunas ventajas de orientarse para el mercado, tienden a aumentar sus ganancias, ya que en su visión existen clientes más lucrativos que otros. Así la empresa orientada para el mercado está totalmente direccionada para quien le da más ganancias, y preocupada de mantener esos clientes. Además de esto, los funcionarios satisfechos tienen a repercutir en la satisfacción de los clientes. Con clientes satisfechos, la empresa se protege de los competidores, levantando barreras que pueden ser psicológicas o económicas.

A pesar de las evidencias no ser conclusivas, Day<sup>204</sup> afirma que empresas con capacidad para prever cambios en mercado tendrán un direccionamiento en sus acciones más eficaces y recibirán beneficios como consecuencia. Esta capacidad viene de la comprensión de los mercados, que siente oportunidades emergentes, prevé el movimiento de los competidores y toma decisiones basadas en hechos.

Aptitudes específicas para sentir el mercado, relacionarse con él, y tener una visión estratégica avanzada oportuna establecer relaciones estrechas con clientes importantes, crear estrategias competitivas y anticiparse a riesgos de mercado, de la misma manera, todas las

---

<sup>203</sup> DAY, loc. cit., 2001. p. 149

<sup>204</sup> Id., p. 39

informaciones recogidas de los competidores, de acuerdo con Day<sup>205</sup>, deben ser rápidamente propagadas en toda la empresa, para dejarla preparada para eventuales contra ataques.

En ese sentido, en la opinión del autor, la empresa debe observar algunos aspectos como:

a) Entregar valor superior al cliente – que es la busca obsesiva por las cosas que tiene mayor valor para el cliente.

b) Mantener clientes – las empresas con orientación para el mercado deben tener conocimiento de que solo la satisfacción del cliente no es suficiente. necesitan de una conversación en la relación y lealtad.

c) Incentivar las inversiones del mercado – empresas con orientación para el mercado deben saber que inversiones, muchas veces, trae retornos AL largo plazo.

El resultado de la adecuación de la cultura, aptitudes, estructura y base de conocimiento es una capacidad superior para comprender, atraer a retener clientes valiosos, que es la propia definición de orientación para el mercado.

## 2.6.4 La orientación para el mercado en el abordaje de Kohli y Jaworski

Kohli y Jarwoski<sup>206</sup> definen tres pilares considerados básicos de orientación para el mercado, que son: generación de inteligencia del mercado, propagación de la inteligencia y respuesta a la inteligencia de mercado.

Con el objetivo de proponer una medida válida para identificar el grado de orientación para el mercado de las empresas, Kohli, Jaworski y Kumar<sup>207</sup> desarrollaron la escala Markor (*Market Orientation*). Esa escala se compone de veinte variables divididas en tres grupos relacionados al concepto de orientación para el mercado desarrollado y probado en otros trabajos de Kohli y Jarwoski<sup>208</sup>. Las variables son: seis variables relativas a la generación de inteligencia de mercado, cinco variables relativas a la propagación de la inteligencia de mercado y nueve variables referentes a la respuesta para la inteligencia generada.

---

<sup>205</sup> DAY, loc. cit., p. 39

<sup>206</sup> KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation**: the construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18. Apr. 1990.

<sup>207</sup> KOHLI, Id., 1993

<sup>208</sup> Id.

A medida de orientación para el mercado – MARKOR, entrega el grado en que una unidad estrategia de negocios: (1) está agarrada en la actividad multi-departamental de generación de inteligencia de mercado, (2) propagar esas inteligencias verticalmente y horizontalmente a través de canales formales e informales (3) desarrollar e implementar programas con base en la inteligencia generada. (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR<sup>209</sup>).

Diversos factores como: competencia, variables ambientales y acciones gubernamentales pueden crear situaciones indeseables para la empresa. con todo esos factores producen informaciones que deban ser buscadas por todos los sectores de la empresa, y entonces generar inteligencia de mercado. De acuerdo con Kohli y Jarwoski<sup>210</sup>, de nada sirve generar inteligencia se ella no fuese comunicada y propagada a todos los sectores de la empresa, ya que todos son responsables por la satisfacción de los clientes. La inteligencia de mercado para estos autores, debe contribuir para que sean creados canales de comunicación entre los diversos departamentos de la organización permita a todos comprender e responder al mercado de forma de entregar una respuesta eficaz. La capacidad de responder al mercado de forma eficaz significa atender a los deseos de los clientes por medio de la generación y de la propagación de inteligencia de mercado

La orientación para el mercado exige que todos los funcionarios trabajen con un único objetivo común; el de servir al cliente, que en la opinión de Kohli y Jarwoski<sup>211</sup>, hace parte del sentido de orgullo de cada funcionario. Esa forma de trabajo genera confianza y fidelización del cliente, en función de satisfacción promovida por la orientación para el mercado.

El compromiso organizacional, el espíritu de equipo de los funcionarios y el rendimiento organizacional representan, para Kohli y Jaworski<sup>212-213</sup>, las consecuencias de orientación para el mercado. Los autores afirman que cuanto más alta es la orientación para el mercado, mayor será el rendimiento de la empresa, independiente de u mercado ser turbulento, si existe una competencia apretada o hasta la tecnología estar presente en el ambiente.

---

<sup>209</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993. p. 473

<sup>210</sup> KOHLI, Id., 1990.

<sup>211</sup> KOHLI, loc. cit., 1993

<sup>212</sup> Ibid.

<sup>213</sup> Ibid.

El énfasis dado por la alta administración al mercado y su disposición en correr riesgos, además de motivar a los funcionarios en ese mismo sentido, contribuye para la orientación en el mercado, en la concepción de Kohli y Jaworski<sup>214</sup>.

De igual manera, proceso de decisión descentralizado, existencia de cooperación entre departamentos y un sistema de remuneración justa, son factores que contribuyen a la orientación para el mercado.

### 2.6.5 La orientación para el mercado en el abordaje de Narver y Slater

Narver y Slater<sup>215</sup> también proponen el desarrollo y la validación de una medida de orientación para el mercado y su relacionamiento con el desarrollo empresarial.

La propuesta de Narver y Slater<sup>216</sup> de crear un modelo de orientación para el mercado destaca la cuestión de obtención de ventajas competitivas sustentables; a través de una cultura que proporcione valor superior para el cliente, relaciones duraderas, y una estructura organizacional con efectiva coordinación inter funcional en todos los sectores de la empresa.

Ese concepto de orientación para el mercado, de acuerdo con Narver y Slater<sup>217</sup>, está basado en tres componentes comportamentales, que son: orientación para el cliente, orientación para la competencia y coordinación inter funcional de los criterios de decisión, foco en el largo plazo y en las ganancias. Estos componentes comportamentales comprenden las actividades de adquisición y propagación de informaciones y la creación coordinada de valor para el cliente. El criterio de decisión con la adopción de una dimensión temporal, al largo plazo, busca evitar que los competidores creen un valor superior a los clientes, permitiendo implementación constante de valores adicionales a sus clientes. En cuanto al criterio de rentabilidad, según la argumentación de Narver y Slater<sup>218</sup>, está directamente relacionado a la orientación para el mercado y debe ser percibido como un objeto de negocio.

---

<sup>214</sup> KOHLI, loc. cit.

<sup>215</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. *RAE: Revista de Administração de Empresas*. Tradução do artigo "The effect of a market orientation on business profitability" originalmente publicado no *Journal of Marketing*, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

<sup>216</sup> NARVER, Ibid., p. 73

<sup>217</sup> NARVER, Ibid., p. 63

<sup>218</sup> NARVER, Ibid., p. 64

Para estos autores, la orientación para el mercado tiende a traducirse en una mayor ganancia a partir del momento en que se transforma en cultura de la organización, con la consecuente mejoría en el rendimiento de la empresa en sus negocios.

Para alcanzar objetivos relacionados al mercado, sobretodo en lucro, Narver y Slater<sup>219</sup> defienden que solamente podrá ser alcanzado mediante cambios en las normas y valores de la organización. Argumenta que es por medio de una cultura organizacional que la empresa consigue mantener un rendimiento superior en relación a sus competidores y con esto obtener ventajas competitivas sustentables.

La afirmación de Day y Wensley<sup>220</sup> de que las fuerzas presentes en el ambiente competitivo como: turbulencia de mercado, tecnología, tasa de crecimiento de mercado, entre otras, no afectan la orientación para el mercado y el rendimiento de la empresa, fueron comprobados en los estudios de Slater y Narver<sup>221</sup>. Esos estudios demostraron que la orientación para el mercado tiene una relación directa con el desarrollo de la empresa, y al mismo tiempo en que su importancia es exactamente igual en cualquier situación o ambiente de una empresa orientada para el mercado tienen efecto de largo plazo.

Slater y Narver<sup>222</sup> son categóricos al afirmar que la orientación para el mercado es una forma particular de cultura para implementar y mantener la magnitud de una orientación para el mercado, que es un proceso complejo, requiere considerable gasto de dinero y tiempo.

Así siendo, el alcance y la mantención de las ventajas competitivas sustentables pasa por la preparación de la empresa, eso en cualquier ambiente, sin esperar modificar El mercado para su adaptación. Para Slater y Narver<sup>223</sup>, los negocios más orientados para el mercado se posicionan mejor para obtener éxitos en cualquier éxito en cualquier situación y condición del ambiente.

## 2.6.6 Orientación para el mercado e el abordaje de Deshpandé, Farley y Webster

---

<sup>219</sup> NARVER, loc. cit.

<sup>220</sup> DAY, George S. e WENSLEY, Robin. **Assessing advantage**: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. v. 52, p. 1-20, April 1988

<sup>221</sup> SLATER, Id., 1994.

<sup>222</sup> SLATER, loc. cit.

<sup>223</sup> SLATER, loc. cit.



Deshpandé, Farley y Webster<sup>224</sup> partieron de la premisa de que la orientación para el mercado es una cultura de la empresa, que significa un patrón de valores y creencias compartidas que ayudan a entender como una organización funciona, al mismo tiempo en que entrega a los colaboradores a las normas del comportamiento de la empresa.

Deshpandé y Webster<sup>225</sup> entienden, creencias y valores compartidos forman la cultura organizacional, y entregan a los individuos la dirección que la empresa tiene. Para estos autores, solamente comprendiendo la orientación para el cliente es dictada por la cultura, es que los miembros además de comprender las necesidades de los clientes, también puedan direccionar sus actividades en el sentido de crear valor a los clientes.

En la concepción de Deshpandé, Farley y Webster<sup>226</sup>, la orientación para el cliente es sinónimo de orientación para el mercado. Un componente importante constatado en su búsqueda, es la innovación, ese componente fue relacionado de forma positiva con el rendimiento, e índices mejores en las empresas innovadoras y con liderazgo en tecnología en el mercado.

Los estudios hechos por Deshpandé, Farley y Webster<sup>227</sup>, sugieren que los mejores desempeños organizacionales estarían asociados a la orientación para el cliente, innovación y cultura del mercado, así siendo, apropiado a las empresas dedicarse a crear una cultura de valores y normas orientadas para el mercado y a la innovación.

En ese sentido, Deshpandé, Farley y Webster definen la orientación para el mercado como:

Un conjunto de creencias que coloca en primer lugar a los intereses del consumidor, no excluyendo todos los demás públicos relevantes, tales como propietarios, gerente y empleados, a fin de desarrollar una empresa lucrativa en el largo plazo. (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER<sup>228</sup>).

Dentro de ese camino, los autores entienden que con una cultura que busque alcanzar los objetivos externos e internos a la empresa, aliados a un fuerte compromiso de la alta gerencia, hará que la organización alcance una mayor orientación para el consumidor. De

---

<sup>224</sup> DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, Jonh U. e WEBSTER, Frederick E. Jr. **Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis.** Journal of marketing, v. 57, January 1993.

<sup>225</sup> DESHPANDÉ, Id., 1989.

<sup>226</sup> DESHPANDÉ, 1993, loc. cit.

<sup>227</sup> Ibid.

<sup>228</sup> Ibid., p. 27

ese modo, el rendimiento empresarial superior estaría aliado a la orientación para el cliente, innovación y cultura de mercado.

Los autores, convencidos de que la orientación para el mercado es una forma de cultura empresarial, desarrollaron una escala de orientación para el mercado, en la cual los principales elementos que se construyeron fueron el impacto de la cultura, de la orientación para el cliente y de la innovación.

### **2.6.7 Algunos estudios que relacionan la orientación para el mercado y la performance de la organización**

La orientación para el mercado y la performance ha sido objetos de estudio en muchos países y en diferentes organizaciones y culturas. Los estudios iniciales acontecieron en los Estados Unidos y debido a la necesidad de verificarse los resultados en otros ambientes, se expandieron para otros países. A seguir son presentados algunos de los principales trabajos realizados, entre muchos, que abordan la orientación para el mercado y la performance empresarial. Inicialmente, son discutidos los estudios realizados en Brasil, después en otros países.

#### *2.6.7.1 En Brasil:*

a) Silveira<sup>229</sup>

El autor verificó el grado de orientación para el mercado de las empresas del sector de calzados en el Vale do Rio dos Sinos, en Rio Grande del Sur, utilizando como escala de medición la Markor. Hubo indicación en el estudio de que la mayor parte de las empresas pesquisadas presenta un nivel mediano de orientación para el mercado. El estudio, de ese autor, no presentó indicadores de investigación sobre performance organizacional.

b) Faleiro<sup>230</sup>

El propósito central del estudio de ese autor fue verificar la relación existente entre orientación para el mercado, orientación para el aprendizaje e innovación. La pesquisa fue

<sup>229</sup> SILVEIRA, Teniza. **Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos**. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

<sup>230</sup> **FALEIRO**, Sandro N. A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação. O caso dos cursos de graduação em administração filiados a Angrad. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

efectuado junto a 123 cursos de graduación en Administración asociados a la Asociación Nacional de los Cursos de Graduación en Administración. Los resultados indicaron un grado entre moderado y fuerte de orientación para el aprendizaje, y un grado de innovación entre moderado y fuerte. Adicionalmente, observó una relación más fuerte entre orientación para el mercado e innovación de lo que entre orientación para el aprendizaje e innovación.

c) Urdan<sup>231</sup>

El estudio fue hecho en 59 empresas extranjeras y 45 de capital nacional, las cuales son productoras de bienes de consumo industrializados. Los resultados demuestran elevada orientación para el mercado entre las empresas pesquisadas y virtualmente ninguna diferencia entre las respuestas fornecidas por las empresas extranjeras y nacionales. Con seguridad, fue el conjunto de las estrategias emprendidas, orientadas para el mercado, que aseguró una posición de destaque para estas organizaciones.

d) Perin y Sampaio<sup>232</sup>

Los autores citados hicieron sus estudios en 504 empresas ligadas a la Asociación Brasileña de la Industria Eléctrica y Electrónica (Abinee). El modelo analizado consideró la orientación para el mercado, el porte de empresa y la performance empresarial, todos esos elementos compuestos por sus indicadores específicos.

Los estudios apuntaron para una influencia más expresiva de la orientación para el mercado sobre la performance empresarial cuando comparada a la influencia ejercida por el porte de la empresa. Más específicamente, a partir de los coeficientes de correlación identificados, se verificó que la orientación para el mercado es mucho más amplia y sólida en su asociación con la performance de lo que la característica del porte de la empresa.

e) Verner, Damacena y Frumi<sup>233</sup>

La pesquisa fue constituida de 143 gestores del Sistema Sicredi del Rio Grande Sul, divididos en grupos de acuerdo con el cargo/función que ocupan en la organización. Los resultados del estudio apuntan que el Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi - presenta un grado de orientación para el mercado un poco arriba del punto intermediario de la escala,

<sup>231</sup> URDAN, Flavio Tores. Medindo a orientação para o mercado: empresas brasileiras versus empresas estrangeiras. **FACEP pesquisas**, Ribeirão Preto, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, v.7, n. 1, p. 84-97, 2004.

<sup>232</sup> PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **RAC**, v. 44, n. 2, p. 76-87, jul/set. 2004.

<sup>233</sup> VERNER, Luis Antoni; DAMACENA, Claudio; FRUMI, Roberto Luis. **Orientação estratégica para o mercado: um estudo de caso no sistema crédito cooperativo sicredi do Rio Grande do Sul**. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Porto Alegre-RS, Brasil, out./nov. 2005.

atingiendo 4,2. De manera general, la organización está más involucrada a responder para el mercado que a generar y diseminar inteligencia de mercado.

f) Viola<sup>234</sup>

El autor constató en estudio realizado junto a las empresas incubadas a partir de la INETEC – Uberlândia-MG, que hay una relación real y positiva que cuanto mayor el nivel de orientación para el mercado, mayor deberá ser el resultado de conquista de clientes y lucro.

### 2.6.7.2 Estudios realizados en otros países

a) Lionch<sup>235</sup> – España

Ese estudio demostró la existencia de una relación positiva entre el grado de orientación para el mercado y los resultados de la empresa. Para probar las hipótesis, pesquisó 144 empresas industriales en Barcelona-España y obtuvo los siguientes resultados:

1) El Grado de orientación para el mercado puede ser medido a través de un modelo unidimensional con 3 componentes (orientación para los clientes, orientación de la competencia e integración y coordinación de funciones).

2) El grado de orientación para el mercado no depende del sector, ni del tipo de producto, del tamaño de la empresa y también no depende de la existencia de capital extranjero.

3) El grado de orientación para el mercado se correlaciona de forma positiva con la rentabilidad sobre la inversión, con el crecimiento y con los resultados globales.

b) Narver y Slater<sup>236</sup> - EUA

Los estudios de Narver y Slater posibilitaron la creación de una medida válida de orientación para el mercado, y también analizaron los efectos de la orientación sobre la performance empresarial. Los resultados obtenidos indican un efecto positivo entre la

<sup>234</sup> VIOLA, Carlos Henrique. **O impacto da orientação para o mercado em empresas incubadoras de Uberlândia pertencentes à área de tecnologia da informação**. 2006. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

<sup>235</sup> LIONCH, Andreu Joan. **La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa**.1993. Tese. (Doutorado em Economia) – Universidade Autònoma de Barcelona, Barcelona, 1993.

<sup>236</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

orientación para el mercado y performance empresarial de empresas de *commodities* y no *commodities*.

c) Jaworski y Kohli<sup>237</sup> - EUA

Conforme los autores, la orientación para el mercado está relacionada al énfasis que la alta administración da a esa orientación al mercado, bien como la aversión al riesgo, los conflictos y el enganche de los departamentos, además de la centralización y de los sistemas de remuneración.

d) Pelhan y Wilson<sup>238</sup> – EUA

Los autores pesquisaron 68 pequeñas empresas de los más variados ramos de actividades. El objetivo fue verificar el impacto relativo de la orientación para el mercado con performance, buscando comparar otras influencias que pudieran afectar su desempeño. Los resultados obtenidos apuntan que existe sólida influencia de la orientación para el mercado en diversas medidas de performance de las empresas pequeñas.

El nivel de coordinación de los sistemas de la empresa, en años anteriores, y la intensidad competitiva del mercado tiene un impacto significativo sobre el nivel de orientación para el mercado de pequeñas empresas.

e) Deshpandé, Farley y Webster<sup>239</sup> - Japón

El objetivo de ese estudio fue verificar, junto a 50 empresas japonesas y sus respectivos clientes, el impacto de la cultura organizacional, orientación para el cliente e innovación en relación a la performance. Como resultado fue constatado que solamente las variables no configuran una mayor performance para la organización. En el presente estudio fue indicado analizar la orientación para el mercado también del punto de vista del cliente, además de la visión de la empresa.

f) Fritz<sup>240</sup> – Alemania

---

<sup>237</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993

<sup>238</sup> PELHAN, Alfred M.; WILSON, David T. A longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 24, n. 1, p. 27 – 43, Winter, 1996.

<sup>239</sup> DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, Jonh U. e WEBSTER, Frederick E. Jr. **Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis.** *Journal of marketing*, v. 57, January 1993.

<sup>240</sup> FRITZ, Wolfgang. Market orientation and corporate success: findings from Germany. *European Journal of Marketing*, v. 30, 1996.

El presente estudio fue realizado en Alemania, y analizó la relación entre orientación para el mercado y el éxito corporativo en las organizaciones. Obtuvo como resultado que la orientación para el mercado es factor imprescindible para la administración.

g) Appiah-Adu<sup>241</sup> – Reino Unido

El estudio hace un comparativo entre pequeñas y grandes empresas. Verificó que la orientación para el mercado en grandes empresas puede ser aplicada en pequeñas empresas.

h) Avlonitis y Gounaris<sup>242</sup> - Grecia

Esos autores procuraron realizar un estudio con el objetivo de verificar la relación entre orientación para el mercado y performance empresarial en empresas de bienes de consumo. Observaron una fuerte relación en las empresas industriales y, en menor escala, en las empresas de bienes de consumo.

i) Becker y Homburg<sup>243</sup> - Alemania

Pesquisa realizada en Alemania, en que los autores utilizaron una escala de orientación para el mercado, buscaron la extensión de la orientación para el mercado, incluyendo sistema de organización, de información, de planeamiento, control y de recursos humanos. Resultados empíricos revelaron un substancial impacto positivo de la gestión orientada para el mercado, traduciendo en desempeño financiero.

## 2.7 CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Como la tesis tiene énfasis en el crecimiento industrial, serán abordados variables que denotan aumento de cantidades, expansión, utilización, habilidades, actitudes, motivación e incentivo.

El estudio del desarrollo empresarial, a pesar de poseer una amplitud organizacional que trata cuestiones importantes sobre el bien estar de los funcionarios,

<sup>241</sup> APPIAH-ADU, Kwaku. Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? *Journal of Euro-Marketing*, v. 6, p.25-45, 1997.

<sup>242</sup> AVLONITIS, George J. & GOUNARIS, Spiros P. Marketing orientation and company Performance: industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, v. 16, p. 354-381, 2001.

<sup>243</sup> BECKER, Jan.; HOMBURG, Christian. Market-oriented management: a systems-based perspective. *Journal of Market-Focused Management*, v.4, n. 1, p. 17-41, 1999.

remuneración, cualidad, relacionamiento con proveedores, y datos contables, no está contemplado en el escopo de esta tesis.

Debido a la tesis estar fijada solamente en empresas industriales, se optó por usar el término crecimiento industrial en gran parte de ella, para evitar evidenciar y enfocar en el crecimiento en general.

El objetivo fundamental de cualquier empresa, sea ella industria o no, es el crecimiento, desde las pequeñas hasta las grandes instituciones. En ese proceso de crecimiento, las empresas buscan, en general, formas de tornarse mayores, o es posible que las grandes dominen las menores, visando la exploración y la subordinación de los más débiles.

Sin duda, el crecimiento debe ser el objetivo mayor de los dirigentes que participan de un sistema estructural de industria en cualquier parte del mundo desarrollado. Por eso, es importante discutirse el concepto de crecimiento económico o industrial de Penrose<sup>244</sup>, concepto que proporciona una idea más nueva y clara de lo que se entiende por crecimiento. Él dice:

Las economías de crecimiento son aquellas ventajas internas de las cuales puede aprovecharse una empresa particular que realiza una expansión beneficiosa en determinada dirección. Se derivan de ciertos servicios especiales de que dispone la empresa, que le dan una ventaja con respecto a los demás para ofrecer en el mercado nuevos productos o mayores cantidad de los tradicionales.

Ese concepto refleja una situación en que los dirigentes invierten sus recursos internos, entretanto también existen recursos externos que pueden suplir las dificultades de crecimiento que la empresa está objetivando conseguir.

El proceso de crecimiento de una industria pasa inicialmente por la búsqueda del mayor lucro, pues es dentro del proceso de acumulación que la empresa comienza a crecer, cuyos recursos financieros adquiridos, con los lucros crecientes, deben ser reaplicados prioritariamente en el producción.

Así siendo, se parte del entendimiento de lo que sea, en la verdad, una empresa como punto dinamizador del crecimiento de la industria. Con base em el concepto de

---

<sup>244</sup> PENROSE, Edith Tiltton. **Teoria del Crecimiento de la Empresa**. Madrid, Aguillar, 1962. p. 110

Guimarães<sup>245</sup>, ella es un *locus* de acumulación de capital que envuelve la formación bruta de capital en los diversos niveles que culminan con su expansión. De ahí, crecer significa expandir, y esto sólo acontece cuando el administrador usa de sus habilidades y creatividades en la búsqueda de conseguir una dinamización en toda estructura que leve una empresa al éxito conjuntamente con el bienestar de sus clientes y trabajadores.

En un complemento al concepto de empresa, no se puede dejar de lado la cuestión de la gerencia, o administración en el funcionamiento de la industria, pues se verifica, en Penrose<sup>246</sup>, que ella es responsable por la definición o alteración de la estructura administrativa de la firma, estableciendo las políticas generales y tomando las decisiones sobre aquellas materias que no han sido delegadas a ningún ejecutivo subordinado o en relación a las cuales no se han sido definidos principios precisos anteriores.

Entrementes, es en ese sentido que entra la participación empresarial cuanto a buscar todos los medios de dejar con que su actividad esté siempre a la frente de los demás en términos competitivos. La búsqueda al crecimiento tiene algunas finalidades, entre las cuales, se citan: sobrevivir a la lucha con sus concurrentes y/o acumular demanda por innovación y creatividad industrial. La primera es debido a la capacidad productiva ociosa en dar condiciones de expandirse y, la segunda, por la voluntad del empresario en aventurarse para conseguir más mercado y hacer nuevas inversiones.

Así, Penrose<sup>247</sup> afirma que la capacidad de crecer viene de la existencia de recursos ociosos dentro de la empresa y, por tanto, poder crecer, tornarse grande, o conseguir medidas cada vez mayores en su trayectoria en búsqueda de su éxito que la sociedad exige como la meta principal de la industria.

Mismo así, aun existe la voluntad del empresario en estar propenso al riesgo, pues, sin la voluntad de él en aventurarse en la búsqueda de nuevos mercados que envuelven riesgos muy altos, por la incertidumbre de actuación de un mercado imperfecto, no hay como conseguirse cambios, y consecuentemente progreso en el trabajo con la producción.

---

<sup>245</sup> GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982. p. 25

<sup>246</sup> PENROSE, Edith Tilton. **Teoria del Crecimiento de la Empresa**. Madrid, Aguillar, 1962. p. 36

<sup>247</sup> Ibid, p. 75-76



La voluntad empresarial, para crecer, es de esencial importancia la dinamización del crecimiento de la industria, que tiene un abanico de opciones muy variado para crecer y en seguida, desenvolverse en su estructura de sustentabilidad y abastecimiento del mercado.

El crecimiento industrial, en la opinión de Souza<sup>248</sup>, acontece con mayor eficacia en una estructura de habilidad y de competición, debido a las oportunidades que existen para que una empresa se expanda, como por ejemplo: la línea de productos existentes, en la diversificación y en la integración vertical, o horizontal participativa. Con la individualidad de cada empresa, sus administradores buscan *status*, prestigio, grandes salarios y sólo conseguirán tales proezas, cuando aumenten el tamaño de sus industrias, mejorando su productividad y rentabilidad, para conseguir precios mejores en el proceso de concurrencia del mercado.

Para que una empresa crezca, de acuerdo con Souza<sup>249</sup>, es necesario que el gestor tenga una visión abierta y consciente acerca de su empresa; de los concurrentes y de la relación que existe con las empresas que pueden fornecer algún soporte que implemente el engrandecimiento de un determinado emprendimiento que labura para que el éxito llegue lo más rápido posible.

El crecimiento de la empresa inicia con el comportamiento de los directores, de los gerentes, de los empresarios, del dueño, de los accionistas, en la visión del autor, además de la forma de concurrencia a que la empresa está sometida, de la competición externa, del mercado de trabajo y de los insumos, de los financiamientos existentes, de la tecnología empleada y algunas otras variables a que la empresa está propensa, en su proceso de evolución.

### 2.7.1 Crecimiento a través de fuentes internas

Uno de los precursores a tratar del crecimiento fue Gilbrat<sup>250</sup>, ése aseguraba que el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas.

---

<sup>248</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economía industrial**. Eumed livros, 2005. p. 192

<sup>249</sup> Ibid., p. 193

<sup>250</sup> GILBRAT, 1931 apud SUAREZ Suárez, A. S. El tamaño y el crecimiento de las empresas españolas. La ley del efecto proporcional. En: *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, Madrid, España: Editorial Pirámide, p.745-748, 1979. p.742

Albach<sup>251</sup> no compactúa del concepto del autor supracitado y concluye que el crecimiento de las empresas es un resultado no de factores aleatorios, mas, sí, de una intención y determinación por parte de los empresarios y gerentes que determinan el comportamiento.

En los últimos años, surgieron nuevos estudios sobre las potencialidades internas que promueven el crecimiento de las empresas, las cuales son destacadas a seguir.

### 2.7.1.1 Edad y tamaño de la empresa

Basándose en el ciclo de vida, el proceso del crecimiento es inevitable a cualquier empresa, pues, por lo contrario, habría el fracaso y su decadencia. Correa<sup>252</sup> expresa su concepto sobre política de crecimiento conservadora:

[...] las empresas de mayor dimensión tienen una política de crecimiento, mas conservadora, pudiendo ello ser debido a la dificultad que existe para seguir manteniendo altas tasas de expansión cuando la cuota de mercado de la empresa se haya estabilizado.

Elston<sup>253</sup> argumenta que no es tanto a edad de la empresa que condiciona su crecimiento, mas la posibilidad de entrar en el mercado de capitales, tornándose sociedad anónima, o aun buscando financiamientos de formas diversas. Garcia<sup>254</sup> concluye que no es la edad ni el sector de actividad de una empresa que determina su tamaño final.

En el entendimiento de Evans<sup>255</sup>, en el ámbito del tamaño empresarial, se tiene, en general, la contemplación del número de empleados, esto quiere decir, que se considera como indicador de tamaño a cifra de trabajadores. Para Clemente<sup>256</sup>, los indicadores de tamaño son: número de operarios, tamaño físico, producción por período definido y utilización de insumos

<sup>251</sup> ALBACH, H. Un modelo de comportamiento del crecimiento de la empresa. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. XXII, 70, 121-136. España: Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto, 1967.

<sup>252</sup> CORREA Rodríguez, A. **Factores determinantes del crecimiento empresarial**. Tesis Doctoral, Universidad de la Laguna, España, 1999. p. 300

<sup>253</sup> ELSTON, Julie Ann. An examination of the relationship between firm size, growth, and liquidity in the newer markt. 2002. Discussion paper 15/02, Economic Research Centre of the Deutsche Bank. Disponible em: <<http://www.econstor.eu/bitstream/10419/19572/1/200215dkp.pdf>>. Acceso em: 5 jan. 2008.

<sup>254</sup> GARCIA, García. J. La Ley del Efecto Proporcional: una aplicación al estudio del crecimiento empresarial asturiano (1993-1999). **X Congreso Contabilidad**, 24 a 26 de noviembre, Estoril, Portugal, 2004.

<sup>255</sup> EVANS, D. *Test of alternative theories of firm growth*. Journal of political economy. V.95, p. 657-674, 1987.

<sup>256</sup> CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 108

por período definido. Clemente<sup>257</sup> hace observación en relación a esos indicadores de tamaño, que solamente son comparables en el ámbito de cierto ramo de actividad, y que debido a la intensidad de la tecnología, puede haber empresas automatizadas de gran capacidad y poca mano de obra. Autores que usaron el número de empleados como medida de crecimiento: Evans<sup>258</sup>, Suarez (1979), Garcia<sup>259</sup> y Calvet<sup>260</sup>.

En general, cuando se habla en tamaño, se piensa inmediatamente en la estructura de la empresa. En la explicación de Cury<sup>261</sup>, “La estructura es el enganche de los elementos constitutivos de una organización, o sea, es la forma mediante la cual son integrados y se presentan los elementos componentes de una empresa.”

Esa estructura es compuesta de bienes, que en la definición de Marion<sup>262</sup>, son las cosas útiles, capaces de satisfacer a las necesidades de las personas y de las empresas. Son denominados tangibles, cuando tienen forma física y son constituidos de materia. Los bienes también pueden ser subdivididos en bienes, que están vinculados al suelo y que no pueden ser retirados sin destrucción o daños [barracones], ya los bienes muebles son todos que pueden ser removidos por si propios o por otras personas [mesa, silla, ropero]. La suma de todos los bienes pertenecientes a la empresa resuelta en su patrimonio, que, en la orientación de Marion<sup>263</sup>, es “[...] el conjunto de bienes pertenecientes a una persona o a una empresa [...]”.

Ese conjunto de bienes es la propia evidencia de las transformaciones que hubo durante el tiempo, y si ese conjunto de bienes aumentó, entonces, se deduce que la empresa creció.

### 2.7.1.2 Motivación de los dirigentes

Una empresa que crece y es un local bueno para trabajarse es admirada por toda la sociedad y sus funcionarios hacen cuestión de decir que trabajan en ella. Los dirigentes en mucho colaboran para eso, cuando motivados, perpasan sinergia que contagia a todos. Además de eso, la motivación los dejan fuertes para encarar circunstancias malas, impidiendo

---

<sup>257</sup> Ibid., p. 110

<sup>258</sup> EVANS, loc. cit..

<sup>259</sup> GARCIA, loc. cit.

<sup>260</sup> CALVET, J. M.; LLINAS, X.; CONSOLACIÓN, C. Fatores del crecimiento en las empresas industriales espanolas (1981-1985). Investigaciones económicas, segunda época (supl.), 143-150. 1989.

<sup>261</sup> CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2005. p. 216

<sup>262</sup> MARION, Jose Carlos. **Contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 35

<sup>263</sup> Ibid., p. 34

que queden abalados, son proactivos y están siempre en búsqueda de innovación y buenos resultados. Penrose<sup>264</sup> destaca que la motivación de los dirigentes es un factor necesario para aprovechar los recursos ociosos como oportunidad para que la empresa crezca.

Child y Kieser<sup>265</sup> identificaron una serie de factores vinculados al deseo de éxito personal, como: satisfacción personal, aumento de prestigio, aumento de sueldo y poder, que conducen a una estrategia de crecimiento de la empresa. Fernandez<sup>266</sup> cree que los recursos humanos son factores primordiales para que la empresa consiga ventajas junto al mercado. En esos recursos, no están solamente incluidos los conocimientos, y también, entrenamientos, experiencias y lealtad a la empresa. En la misma dirección, Petrakis<sup>267</sup> afirma que las habilidades y las actitudes personales dejan los dirigentes motivados para buscar éxito en sus carreras. El crecimiento empresarial, conforme Feindt<sup>268</sup>, no es promovido solamente por los conocimientos y experiencias de los dirigentes, mas también por el establecimiento de un contacto más estrecho con el cliente, ofreciendo productos con calidad. También por las buenas relaciones con los empleados, incentivándolos en la dirección de los objetivos propuestos por la empresa.

Otra importante contribución para el entendimiento de la motivación humana vino de Maslow<sup>269</sup>, con la jerarquía de las necesidades. El autor destaca un conjunto de cinco niveles de necesidades, comenzando por las más elementares incluso las menos vitales para un individuo. La primera necesidad son las fisiológicas: alimentación, sueño. En la segunda, están las necesidades de seguridad como: seguridad en el trabajo y protección. En la tercera etapa, figuran las necesidades sociales: amistad, socialización. En la cuarta, hay la necesidad de prestigio, reconocimiento por parte de los otros y en la última fase, viene la necesidad de autorrealización, relacionada con las distintas manifestaciones del desarrollo de la personalidad. Con base en esa jerarquía, se puede inferir que los dirigentes de las empresas buscan la satisfacción de las necesidades, comenzando por las básicas hasta atingir las relacionadas a la aceptación y a su reconocimiento en la empresa. Su objetivo es la búsqueda

<sup>264</sup> PENROSE, Edith Tilton. **Teoría del Crecimiento de la Empresa**. Madrid, Aguillar, 1962. p. 34-35

<sup>265</sup> CHILD Y KIESER apud BLÁZQUEZ, Felix Santana; DORTA, José Andrés Velázquez; VERONA, Maria Concepción Martel. *Factores del crecimiento empresarial*. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. **Innovar**, 16(28), 43-56, 2006. p. 46

<sup>266</sup> FERNÁNDEZ, Z. La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, 56, 178-193. España: Fundación de las Cajas de Ahorros, 1993. p. 180

<sup>267</sup> PETRAKIS, P. E. Entrepreneurship and growth: creative and equilibrating events. **Small Business Economics**, Holanda: Springer, v. 9, n. 5, p. 383-402, out. 1997.

<sup>268</sup> FEINDT, Sylvie.; JEFFCOATE, Judith.; CHAPPELL, Caroline. Identifying success factors for rapid growth. In: SME E-commerce. **Small Business Economics**. Holanda: Springer, v.19 n. 1, p. 51-62, ago. 2002. p.53

<sup>269</sup> MASLOW, Abraham H. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de janeiro: Qualitymark, 2003. p. 5

de la autorrealización, y para que esto ocurra, necesitan que su empresa esté siempre en crecimiento. El poder que les es conferido por administrar una empresa posibilita ocupar posición social, trae prestigio, aumento de remuneración y acceso a productos y servicios exclusivos, hace de algunos gananciosos, que no miden esfuerzos para hacer que su empresa crezca. La relación existente entre poder y crecimiento de la organización está clara. Esa ganancia conduce al administrador a buscar de cualquier forma su éxito, con la acumulación de grandes lucros y la hegemonía del mercado.

En esa misma perspectiva, Alvarez<sup>270</sup> argumenta que la búsqueda del aumento del poder por parte del dirigente está asociada al crecimiento de la organización.

El comportamiento y los objetivos del empresario son puntos fundamentales que necesitan de una apreciación más detallada y concisa para entenderse el proceso de eficiencia en las decisiones que puedan tomar, al considerar que las diferencias de tamaño dicen respecto justamente a las decisiones desencontradas que generan “deseconomías” de escala, consecuentemente, ineficiencia.

La administración de una empresa es el elemento principal cuanto a una locación eficiente de los recursos y, por consiguiente, su distribución, porque al no existir una armonía de los elementos constitutivos de la empresa como un todo queda difícil para tal empresa crecer y poder pasar por fases, como media, y después gran empresa.

Esa eficiencia de los recursos repercute en el lucro que es compartido entre los socios y funcionarios de la empresa, y para entender el significado de lucros, de manera clara y objetiva, se utiliza Schumpeter<sup>271</sup>:

Lucro es un rendimiento funcional - sus peculiaridades y especialmente su carácter temporario constituye una razón justificable para que se hesite en denominarlo renta - mas ni siempre sería prudente distribuir la función empresarial de acuerdo con el criterio del proceso de acumulación [...] En la industria organizada bajo la forma de sociedades por acciones, los lucros acrecen a la propia firma, su distribución deja de ser automática y se torna un asunto de política - accionistas, dirigentes contratados (sean o no empresarios) y empleados recibiendo bajo las más variadas formas [...] quiñones indeterminados de los lucros o equivalentes contractuales de participación en esos lucros.

---

<sup>270</sup> ALVAREZ, Jesus Lizcano. **La dimension integral de la empresa. Un modelo para su evololucion y reprentacion contable**.1982.997 f. Tese. Facultad de ciencias economicas e empresariales, Madrid, 1987. p. 17

<sup>271</sup> SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. p. 106

Así siendo, queriendo o no, el lucro aun es el medio muy fuerte de acumulación de capital, y, mismo transmutando en diversas categorías, no se puede olvidar esa fase de acumular más y más riqueza, de fomentar la concentración y de dificultar una optimización en el proceso distributivo de las ganancias, o sea, participación equitativa, lo que contribuye para la formación de la renta nacional, en términos industriales.

Una otra manera de verificar los objetivos del dirigente, cuanto a la búsqueda del crecimiento de la empresa, es a través de su comportamiento, visto que los directores demandan metas diferentes de los accionistas. Para esa situación, Marris<sup>272</sup> propone la maximización del crecimiento, a través de la organización empresarial para que la locación de los factores de producción hagan con que sea maximizado el crecimiento de la empresa en forma de utilización de las disponibilidades, tanto del lado gerencial cuanto de accionistas.

Muchas veces, hay la dominación de los gerentes en el proceso de decisiones y esa dominación es de fundamental importancia, en la dinámica evolutiva de la industria, pues, en la actualidad, ya no son los dueños de la empresa, mas son funcionarios calificados que tienen sus deseos, aptitud y ambiciones. Así siendo, elucida Jacquemin<sup>273</sup> acerca del asunto, cuando muestra que:

[...] se admite ya, hoy en día, que la empresa no es un organismo simple, de uno solo objetivo: es una organización compleja, donde se enfrentan objetivos múltiples contradictorios. En el seno de esta organización, un grupo de directores constituye el principio ordenador al ejercer la autoridad y al utilizar diversos instrumentos de coacción.

En la explicación de Hoselitz<sup>274</sup>, esas organizaciones complejas y con múltiples objetivos demandan dirigentes habilidosos y con madurez:

---

<sup>272</sup> MARRIS, R. A model of the managerial enterprise. *Quarterly Journal of Economics*, v.77, n.2, p. 185-189, 1963.

<sup>273</sup> JACQUEMIN, Alexis. **Economia Industrial Europeia**. Portugal, Biblioteca de Estudos Econômicos, Edições 70, 1979. p. 17

<sup>274</sup> HOSELITZ, Bert F. **O Elemento empresarial no desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965. p. 82-83

[...] que el éxito de la actividad empresarial implica en el ejercicio de liderazgo, en la madurez de carácter, en el sentimiento de seguridad y en el conocimiento de las habilidades asociadas a las actividades del empresario – o, por lo menos, en cierta familiaridad con las mismas. El empresario es el hombre de visión amplia, en contraposición al especialista técnico o económico, si bien que algún conocimiento de los aspectos técnicos de la producción sea siempre ventajoso, cuando no indispensable. En este punto, diferencia él del perito de una gran empresa, empleado en virtud de sus conocimientos especializados o técnicos de producción, compras, o relaciones de trabajo o en otras áreas de acción, restrictas y bien definidas [...]

No obstante, se sabe que las empresas no nacen con un tamaño ideal y ya finalizado, mas siempre se deja espacio para el empresario crecer, y eso proporciona motivación, la busca incesante para atingir y superar metas, atendiendo a la demanda que se expande a la búsqueda de bienes para la satisfacción de sus necesidades, y el industrial tiene obligación de suplir tal deficiencia.

Con todo, no se debe olvidar que existen empresarios que son contra al riesgo, no se aventuran frente a las incertidumbres del mercado en búsqueda del desconocido tecnológico y viven en la apatía de su acomodación, aprovechando sus pocas ganancias que les garanten la sobrevivencia como empresarios y como seres humanos, que necesitan del mínimo básico para a vida, dentro de sus exigencias normales.

El empresario es alguien que vive observando la realidad económica, con vistas a dinamizar el proceso productivo y mejor distribuir la producción en la cadena del ambiente del consumidor, siendo él el responsable por viabilizar el proceso económico en todos los sentidos.

Al intentar mostrar más claramente lo que delimita la concepción de empresario, en la verdadera acepción de la palabra, Adelman<sup>275</sup> explicita que:

[...] la única característica que diferencia el empresario es que él es innovador. Por forzar los medios de producción para nuevos canales, él fornece el liderazgo económico que sirve como punta de lanza de un cambio dinámico discontinuo. El empresario puro no es, necesariamente, el cabeza del negocio, y puede mismo no estar asociado permanentemente a una determinada empresa.

En ese sentido, se tiene que el empresario es de fundamental importancia en la dinamización de la estructura industrial, de manera general, se piensa que él vive en búsqueda de altos lucros comerciales. En verdad, esto ni siempre acontece, debido a la imperfección del mercado y proceso competitivo muy intenso en los tiempos modernos. El

---

<sup>275</sup> ADELMAN, Irma. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Forense, 1972. p. 99

empresario tiene otros objetivos además de los lucros, como muestra Schumpeter<sup>276</sup>, cuando escribe que, primero, hay un sueño y la voluntad de fundar un reino particular, no necesariamente, una dinastía. Un tiempo después, hay el deseo de conquistar; el impulso de luchar, para probar a si mismo que es superior a los otros, tener éxito, no por los frutos que pueden de ahí advenir, mas por el éxito en sí. Finalmente, hay la alegría de crear, de realizar las cosas, o simplemente de ejercitar su energía y ingeniosidad.

Por tanto, no se puede pensar en producir solamente por el hecho de producir, sin una preocupación si esa mercadería va a tener su destino final; el consumidor que necesita satisfacer sus necesidades con novedades, a veces, psicológicas, y precios condecetes con sus salarios pequeños, medianos o altos.

En fin, es oportuno frisar que la motivación de los dirigentes es de gran importancia para el crecimiento de las empresas, pues es ella que aguza, hace con que las personas se sientan bien consigo mismas, encima, despierta el interés por el nuevo, por la innovación y por la perfección.

### 2.7.1.3 Gestión del conocimiento

Las empresas no están ajenas a los cambios que ocurran en la sociedad de un modo general. Y, para enfrentar esos cambios, buscan siempre innovar y adquirir sucesivamente nuevos conocimientos organizacionales, a fin de poder presentar una postura competitiva. Para tanto, es necesario que las organizaciones críen un ambiente propicio al aprendizaje organizacional, con estructuras y jerárquicas flexibles.

La nueva economía, así llamada, basada en mercados cada vez más globalizados, y apoyados en el desarrollo de innovaciones tecnológicas, sobretudo en el sistema de informaciones, crían valores para las empresas, a través de activos de naturaleza inmateriales e intangibles. Conforme las palabras de Bueno<sup>277</sup>:

La empresa actual se define por un conjunto de activos tangibles y intangibles, que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto y de las distintas actividades productivas, los cuales tienen importancia y efectividad en la creación de valor para las empresas.

<sup>276</sup> SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. p. 74

<sup>277</sup> BUENO Campos, E. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 164, 205-229. España: Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto, 1998. p. 215



Los recursos intangibles se manifiestan en la comprensión del valor que el mercado atribuye a las empresas, proporcionando su crecimiento. Vilaseca y Torret<sup>278</sup> confirman que los elementos no-tangibles parecen contribuir favorablemente al crecimiento de las empresas, cuando se basan en la diferenciación de sus productos y servicios, manifestándose en una mayor productividad y rentabilidad de sus operaciones. Afirman aun que el conocimiento es la única fuente duradera de ventaja competitiva y las empresas que crecen son aquellas que crean nuevos conocimientos y los diseminan por la organización, incluyéndolos en nuevas tecnologías y productos. Por eso, la ventaja competitiva de las empresas está en el desarrollo de conocimientos que se originan y se acumulan en las personas, convirtiéndose en el principal activo de la empresa.

En ese sentido, una buena formación por parte de los administradores y gerentes de una empresa es de fundamental importancia para su éxito, que mantienen su institución dentro de un clima de pura eficiencia técnica, locativa y económica, pues son esos tres elementos que proporcionan economías de escala para el crecimiento.

No hay dudas de que las empresas deben hacer una buena gestión del conocimiento para mantenerse actualizadas y permanecer creciendo. Para eso, es importante captar, almacenar, diseminar, y crear conocimiento.

De acuerdo con Felício Junior<sup>279</sup>, las empresas han buscado desarrollar nuevas formas de trabajo, de comunicación, de estructuras y tecnologías y nuevos vínculos con los diversos agentes, con los cuales interaccionan. En un ambiente turbulento como lo que se presenta en los días de hoy, no hay ventaja competitiva sustentable, sino a través de lo que la empresa sabe, como conseguir utilizar lo que sabe y la rapidez con que aprende algo nuevo.

### **2.7.2 Crecimiento A Través De Factores Externos**

Analizar los factores externos que promueven el crecimiento de las empresas, también hace parte de este trabajo, entre ellos se destacan:

---

<sup>278</sup> VILASECA, Requena, J.; TORRET Sellens, J. Inversión en intangibles y competitividad internacional de la gran empresa española, *Estudios de Economía Aplicada*. v. 21, n. 3, p. 503-520 España:Asociación de Economía Aplicada (ASEPELT), 2003.

<sup>279</sup> FELÍCIO JUNIOR, Joaquim. **Uma estratégia para a gestão do conhecimento deve ser compactuada com a sua estratégia competitiva**. 2004. Disponível em: <<http://www.empresendadores.net/content.aspx?Tp=01&Id=236>>. Acesso em: 25 jan. 2010. p. 1

### 2.7.2.1 Integración Vertical

La integración vertical es una de las formas de buscar el crecimiento empresarial. Ella puede proporcionar economías de escala, que, en la opinión de Porter<sup>280</sup>, pueden estar presentes en casi toda función de un negocio; en la fabricación, compras, pesquisa y desarrollo, marketing, rede de servicios, fuerza de ventas y en la distribución. Esa integración también es una importante estrategia de crecimiento, restringiendo el apareamiento de competidores, pues tendrían que suportar costos mayores, debido a la economía de escala y a la limitación de acceso al mercado de abastecimiento o de distribución.

La verticalización ocurre, de acuerdo con Britto<sup>281</sup>, cuando “La empresa asume el control sobre diferentes fases (o etapas) asociados a la progresiva transformación de insumos en productos finales.” Aun afirma el autor que los factores que determinan la decisión de la empresa integrarse verticalmente están relacionados a los costos de transacción. No obstante, existen otros factores que son condicionantes de ese proceso:

- a) De orden técnica, como los desequilibrios entre las diferentes fases de producción y la interdependencia e interconexión entre las actividades;
- b) Referentes a la eficiencia económica, como la reducción de costos, ganancias de eficiencia y aumento de los niveles de seguridad;
- c) Relativos al proceso competitivo de la industria, una vez que la integración vertical genera una protección contra la concurrencia de nuevos productores, reforzando las barreras a la entrada.

En el entendimiento de Tachizawa y Rezende<sup>282</sup>, son muchos los beneficios de la integración vertical. Ella aumenta la seguridad en relación al suplimento y al escoamento de la producción, además de eso, la integración lleva a la reducción de costos, a la apropiación del lucro del proveedor, a un aumento del poder de mercado de la empresa, al perfeccionamiento en la tecnología y las mejorías en la diversificación.

---

<sup>280</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 15

<sup>281</sup> BRITTO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 313

<sup>282</sup> TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000. p. 90

En la orientación de Rezende<sup>283</sup>, la integración vertical es el hecho de una empresa agregar fases en su cadena productiva, aumentando el número de productos o procesos intermediarios para uso propio, que anteriormente eran manufacturados o comercializados por terceros, lo que significa administrar un conjunto de operaciones que puede ir de la producción de la materia prima a la distribución al cliente final.

De acuerdo con Jarillo<sup>284</sup>, cuando una empresa comienza a desempeñar fases o actividades de su proceso, que tradicionalmente eran ejecutadas por sus proveedores, se dice que ella está integrando para tras, o sea, ocurre cuando una empresa comienza a producir productos anteriormente comprados de proveedores, a fin de utilizarlos en la línea de producción. Así, la empresa obtiene mayor control sobre la materia-prima, asegurando su flujo en tiempo y calidad deseados.

Por otro lado, aun en la concepción del autor, en la integración para adelante, la empresa se mueve en la dirección del mercado y pasa a cumplir funciones previamente desempeñadas por un comprador, la actividad es tenida como de integración para adelante. En ese caso, la aproximación con el consumidor final permite organizar mejor la producción. En ambos los casos, la opción por la integración vertical significa que la empresa prefiere conducir ciertas actividades dentro de su organización y no a través del mercado.

En la argumentación de Jarillo<sup>285</sup>, Fine<sup>286</sup> y Rezende<sup>287</sup>, las decisiones de tercerización están entre producir o comprar de proveedores una actividad, de forma a actuar en el planeamiento de la cadena productiva. Esas decisiones acaban implicando en la propia desverticalización o integración de una empresa.

El crecimiento industrial se hace por el montante de lucros generados, y las fluctuaciones de demanda, que en el entendimiento de Souza<sup>288</sup>, son importantes en la búsqueda o no de la integración vertical, visto que, para la demanda prosperar, es importante que la industria tenga el dominio de las fuentes de materia-prima, que además de eliminar inseguridad, pueden crecer en una integración vertical, caso contrario, ella no será importante.

---

<sup>283</sup> REZENDE, W. Terceirização: A integração acabou? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 37, n. 4, p. 6-15, out./dez. 1997.

<sup>284</sup> JARILLO, J. C. *Strategical networks: creating the borderless organization*. Butterworth & Heinemann. Oxford, 1993. p. 49-72

<sup>285</sup> Ibid.

<sup>286</sup> FINE, C. *Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage* - Perseus Book, 1998. p. 90-91

<sup>287</sup> REZENDE, op. cit.

<sup>288</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia industrial**. Eumed livros, 2005. p. 199

En fin, la misión de la integración vertical es la búsqueda de la eficiencia, al considerarse un costo menor por la coordinación de los recursos en las transacciones de mercado y la imposición de límites en empresas, determinados por los métodos de producción y por el conocimiento organizacional del pasado.

#### 2.7.2.2 *Clientes*

Conocer los clientes es fundamental para una empresa que quiera crecer. Ese conocimiento exige foco en la satisfacción y retención de clientes, saber oír con empatía, conocer lo que les gusta y lo que no les gusta, y si los productos están o no atendiendo sus necesidades.

En la visión de Boyett e Boyett<sup>289</sup>, el esfuerzo hecho para mantener los clientes puede ser la acción más importante a hacer para el éxito de su empresa. Administradores verdaderamente bien sucedidos nunca pierden de vista su compromiso con sus clientes.

Para Armario y Castro<sup>290</sup>, la captación y, sobre todo, la conservación de clientes se convirtió en uno de los secretos fundamentales del éxito empresarial y, para atraer el cliente y mantener su fidelidad, es necesario incorporar más valor en la oferta de la empresa de lo que el existente en las ofertas concurrentes. Esto exige un conocimiento profundo del cliente y un tratamiento personalizado de él.

En la opinión de Porter<sup>291</sup>, los clientes fuerzan los precios para bajo, negociando calidad o más servicios, obligando los concurrentes a competir entre sí. Esto repercute en la rentabilidad del sector en que la empresa actúa. Mas una empresa puede mejorar su postura estratégica, descubriendo clientes que posean un poder mínimo para influenciarla negativamente. Para eso, es importante hacer una selección de los clientes, generando oportunidades en nuevos mercados, o concentrándose en mercados, a través de la adopción de estrategias de diversificación de productos. El autor aun advierte que la selección de compradores puede influenciar fuertemente el índice de crecimiento de la empresa.

---

<sup>289</sup> BOYETT, Joseph, BOYETT, Jimmie. **O Guia dos gurus II: as melhores idéias e casos de sucesso dos maiores empreendedores do mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 184

<sup>290</sup> ARMARIO, E. M; CASTRO, C. **Marketing Relacional**. Madrid: Editorial ESIC, 1999. p. 28/

<sup>291</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 40

El proceso de maximización de las ventas concede la oportunidad de vender más, ganar una mayor participación del mercado, al ser más agresivo, con todo, esto dependerá de la forma como la empresa atiende su cliente, del precio practicado, de la entrega, de la asistencia técnica, y de la calidad del producto.

La política de precio formulada por la empresa ayuda en la maximización de las ventas en función del valor de mercado que la empresa define para sus productos. El precio debe ser adecuado al producto, así como al mercado en que será lanzado, pues puede ser un factor de distinción entre los concurrentes. El precio permite a la empresa conquistar el cliente, si él no corresponde a la noción de valor que el cliente tiene sobre el producto, la compra no ocurre. Una de las cuestiones básicas en la definición del precio es el efecto de los precios practicados por la empresa, en relación a la imagen del producto y de la empresa en comparación con las ofertas concurrentes. (KOTLER<sup>292</sup>).

Infelizmente, gran parte de las empresas usan sus esfuerzos para conquistar nuevos clientes y se dedican muy poco a la retención y ampliación de negocios con los actuales. En la opinión de Kotler<sup>293</sup>, las empresas deben encarar los clientes como activos financieros que serán administrados con vistas a la maximización de sus lucros, a ejemplo de lo que ocurre con cualquier otro recurso.

### 2.7.2.3 Proveedores

La empresa debe interesarse por los proveedores, uno de los motivos es que ella adquiere suplimientos de calidad, a fin de atender el nivel de calidad prometido a los clientes. Otra razón es que los proveedores pueden provocar atrasos en la producción, comprometiendo plazos acertados con los clientes.

En la opinión de Kotler<sup>294</sup>, gran parte de las empresas están reduciendo el número de proveedores, ellas prefieren comprar solamente de quien posee calidad en sus productos. Entretanto, se puede decir que el mejor proveedor es aquel que ofrece un buen plazo de pagamiento, entrega en el plazo combinado por la empresa, aliado a un buen precio, no obstante con la máxima calidad y la mejor tecnología.

---

<sup>292</sup> KOTLER, P. **Administração de marketing**: 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

<sup>293</sup> KOTLER, Id., 2003. p. 25

<sup>294</sup> Ibid., p. 81

Debido a la dificultad de encontrarse un proveedor que posea todos los requisitos ya citados, cabe al sector de compras analizar cuál es su verdadera necesidad en lo que dice respecto al precio y al plazo de que la empresa necesita. En la interpretación de Gurgel<sup>295</sup>, “La selección del proveedor deberá obedecer a criterios adecuados que llevarán en cuenta cada mercado proveedor y las características del artículo a comprar.”

En la afirmación de Porter<sup>296</sup>, los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los competidores en un mercado, elevando los precios o reduciendo la calidad de sus productos. También pueden marcar el ritmo de los beneficios a los compradores, cuando no pueden repasar los costos a sus clientes. Una posición clara de la empresa, para evitar tal situación, sería hacer la integración para atrás y aumentar su expansión en nuevos mercados, tanto geográficos como de productos.

Aun, en la orientación del autor, el costo de comprar de proveedores diferentes puede variar, la empresa debe comprar de proveedores con bajos costos a menos que existan beneficios compensadores en términos de poder de negociación, a largo plazo.

Con todo, son innegables los beneficios que pueden ser traídos por los proveedores hasta la empresa, entre los cuales, se destacan: menor precio, materia-prima de calidad, actualización tecnológica, entre otros, que auxilien la empresa a conquistar ventaja competitiva y crecimiento.

#### 2.7.2.4 *Demanda*

Una empresa para crecer e incluso para sobrevivir precisa haber demanda para sus productos. No es por acaso que las pesquisas de marketing ganaron importancia, ya que todas quieren ver sus productos ser adquirido por los clientes.

Porter<sup>297</sup> frisa que la demanda es un factor condicionante para inversiones. Sin embargo, para que ella pueda ser estimulada por la publicidad, reduciendo precios, también es mejorada a través de la apertura de nuevos canales de distribución, permitiendo, así, llegar a nuevos consumidores.

---

<sup>295</sup> GURGEL, F do A. *Administração dos fluxos de materiais e de produtos*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 47

<sup>296</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 43

<sup>297</sup> *Ibid.*, p. 192

Una de las formas de aumentar la demanda utilizada por empresas es expandirse, adquiriendo otras de la misma línea de negocios. Eso auxilia en el aumento de la participación de mercado, disminuyendo los costos de la empresa por medio de las economías de escala. (WRIGHT<sup>298</sup>).

El PIB – Producto Interno Bruto de un país tiene una relación directa con su demanda. Si ese PIB está creciendo, año a año, indica que hay una ascensión de la producción. PIB, en la definición de Gremaud, Vasconcellos y Rudinei<sup>299</sup>, “[...] corresponde a la suma de aquello que fue producido en un país durante determinado período de tiempo.”

Como se puede observar en el gráfico 1, hay un crecimiento del PIB brasileño, a partir del año 2003, indicando una elevación en la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. Ese resultado permite inferir que hubo un aumento en esos porcentajes porque la población ayudó a generar bienes y servicios y en cambio, recibió salarios.

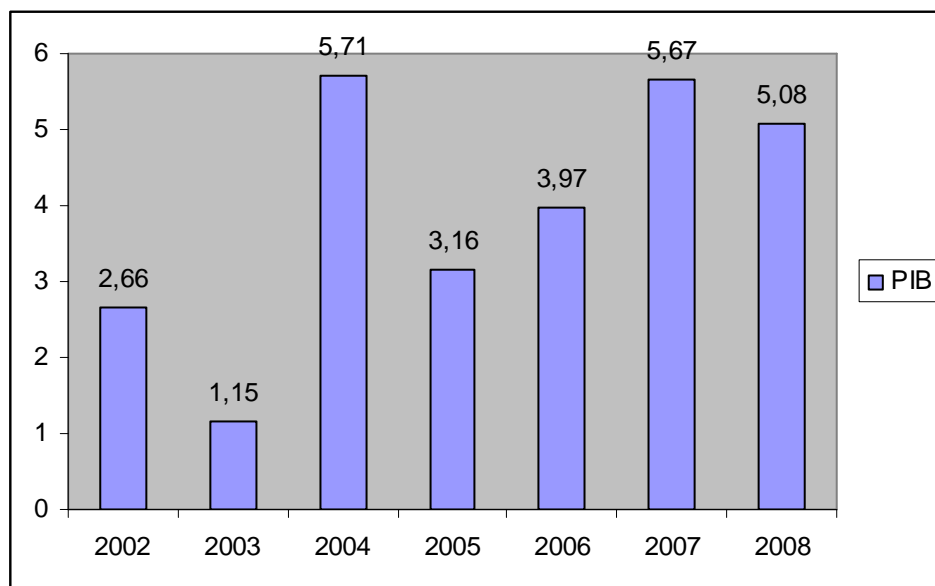


Gráfico 1: Evolución del Producto Interno Bruto-PIB Brasileño en porcentajes

Fuente: Ipeadata-2009.

<sup>298</sup> WRIGTH, Peter L. **Administração estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. p. 134

<sup>299</sup> GREMAUD, Amaury Patrick.; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de.; TONETO, Rudinei Jr. **Economia brasileira contemporânea**: para cursos de economia e administração. São Paulo: Atlas, 1996. p.33

Tratando de renta, Kindleberger<sup>300</sup> llama la atención que ella es importante para que las empresas crezcan:

Los mercados pueden crecer a través de aumentos da renta real de la población de una área, lo que le posibilita comprar más. En los locales en que los mercados tienen ámbito mundial, este cambio y las de gusto son los únicos de expandirse a búsqueda. Mas en la ausencia de estos dos factores, y, históricamente, de la mayor importancia en los productos en que el mercado ya es mundial, los mercados crecen por causa de la mejoría en los transportes y en la comunicación.

Además de haber habido un aumento de renta de la población, ocurrió también un crecimiento del trabajo con documento firmado, es lo que muestra el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística- IBGE, entre 2007 a 2008:

La *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad)* constató diversos avances en el mercado de trabajo brasileño, en 2008, especialmente en las regiones Norte y Nordeste del país. De 2007 para 2008, el contingente de trabajadores creció 2,8%, totalizando 92,4 millones de personas de diez años o más de edad, impulsado por el sector de la construcción civil (crecimiento de 14,1%), que generó cerca de 900 mil nuevos puestos de trabajo en todo el país. La formalización también fue destaque, con ampliación de los empleados con documento firmado, de 33,1% de los ocupados en 2007 para 34,5% en 2008, o sea, un acrisimo de 2,1 millones de personas en esa categoría. (IBGE<sup>301</sup>).

A par de la citación anterior, se percibe un crecimiento del sector de la construcción civil de 14,1%, en el período en estudio. Con base en el cuadro 4, que presenta el crecimiento del número de domicilios en el Brasil, en la secuencia, se tiene una visión, a lo largo del tiempo, de ese crecimiento, que permite afirmar que el ramo de muebles obtuvo demanda de sus productos, también en ese período.

Tabla 4: Crecimiento del número de domicilios en Brasil

Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número domicilios	50.840.452	52.079.351	53.699.167	56.039.518	57.396.967	59.093.368	60.104.979
Aumento de domicilios	---	1.238.899	1.619.816	2.340.351	1.357.449	1.696.401	1.011.611
Crecimiento Anual acumulado	--	2,44%	5,62%	10,23%	12,90%	16,23%	18,22%

Fuente: adaptado del Ipeadata (2009)

<sup>300</sup> KINDLEBERGER, Charles Poor. **Desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1976. p.161

<sup>301</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)2008*: Mercado de trabalho avança, rendimento mantém-se em alta, e mais domicílios têm computador com acesso à Internet. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1455&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1455&id_pagina=1)>



De la misma forma, el Jornal el Globo hace mención a ese crecimiento, relatando:

El país cerró 2008 con casi 300 mil inmuebles financiados por la cuenta de ahorros, batiendo el record de la década de 80, de 285 mil. La expectativa es de romper esa plataforma en 2009, con incentivos del programa “Mi Casa Mi Vida” [...] De 1995 a 2008, período en lo cual hay datos compatibles, el número de unidades anuales compradas con recursos de la cuenta ahorros y del FGTS creció 739,3%, de 60.948 para 511.528. El volumen de préstamos subió 1.890%, para R\$ 38.942 billones. Ya el plazo de pago, antes limitado a 15 años, llega hoy a los 30. Y la tasa de interés no ultrapasa 12% anuales.<sup>302</sup>

Esos millares de inmuebles que fueron y están siendo construidos pueden estar siendo impulsados por el crecimiento de la población, también es posibles que el aumento esté relacionado a un nuevo comportamiento social, que despuntó hace tiempos, en que se verifica personas viviendo solas, fruto de separaciones de parejas o por pura opción. De acuerdo con el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, la población brasileña está aumentando, mientras el número de personas por domicilio está en baja. Para el sector de muebles, objeto de este estudio, estos datos son de extrema importancia.

Según la Pnad 2008, la población del país era de 189.952 millones de personas. La tasa media de fecundidad, que había sido de 1,95 hijo por mujer en 2007, pasó para 1,89 hijo por mujer en 2008, y la media de moradores por domicilio mantuvo el comportamiento de queda, de 3,4 en 2007 para 3,3 en 2008 [...] La parcela de domicilios con un único morador mantuvo la tendencia de crecimiento, pasando de 11,5% para 12,0%, entre 2007 y 2008 y llegando a 12,8% en las regiones Sur y Sudeste. (IBGE<sup>303</sup>).

En tratándose de ramo de muebles, en el día a día, se ve la media invadir los hogares de todo el mundo con objetivo de vender productos, y tornarlos conocidos, además de conquistar para la empresa mayor participación en un mercado, que es competitivo en términos de calidad.

La formación de la demanda se inicia al ligarse el televisor, o la radio, o comprar un periódico, o cualquier otra forma de mostrar al consumidor que determinado producto existe, o que él es mejor que lo de su competidor, así como se crían fantasías para que ese

<sup>302</sup> JORNAL O GLOBO. Brasília: Estabilidade pavimenta retomada da habitação no Brasil, 17/08/2009. Disponível em: [http://oglobo.globo.com/economia/mat\\_/2009/08/17/estabilidade-pavimenta-retomada-da-habitacao-no-brasil-757438128.asp](http://oglobo.globo.com/economia/mat_/2009/08/17/estabilidade-pavimenta-retomada-da-habitacao-no-brasil-757438128.asp)>. Acesso: 03 de jan. 2010.

<sup>303</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). loc. cit.

producto sea acepto por la sociedad y de condiciones de crecimiento industrial y de la propia empresa fabricante. (SOUZA<sup>304</sup>).

En la visión de Kotler (2000), la propaganda es cualquier forma remunerada de presentación no-personal y promocional de ideas o bienes y tiene objetivo de informar, persuadir y acordar el consumidor sobre productos. Las formas más utilizadas para la difusión de esa publicidad son los medios de comunicación de masa: periódicos, televisión, revistas, radio, teléfono e internet.

El acceso a la información por parte de las personas de un mejor padrón social ha ocurrido, en Brasil, en los últimos años. Conforme apunta el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística – IBGE:

La porcentaje de domicilios ligados a la red de escoamento permanece subiendo: de 51,1% (2007) para 52,5% (2008). La telefonia e o acesso à Internet foram os serviços que mais avançaram: de 2007 para 2008, 4,4 milhões de domicílios passaram a ter telefone, e aqueles ligados à Internet aumentaram de 20% para 23,8% do total [...] (IBGE<sup>305</sup>).

El cuadro a seguir da una visión panorámica de los domicilios con acceso a bienes durables y a la comunicación.

Porcentaje de domicilios con algunos bienes durables y servicios de acceso a la comunicación en el total de domicilios particulares permanentes (%)											
Grandes Regiones	Iluminación eléctrica	Teléfono		Filtro de agua	Heladera	Freezer	Máquina de lavar ropa	Radio	Televisor	Micro computadora	
		Total	celular							Total	Con acceso a la internet
Norte	94,9	72,4	49,0	96,7	83,9	15,3	26,7	76,4	90,0	17,4	10,6
Nordeste	97,0	66,8	43,9	96,1	81,5	7,0	15,5	82,4	91,7	15,7	11,6
Sudeste	99,8	88,9	29,3	99,4	97,3	15,6	54,3	93,0	97,6	40,0	31,5
Sur	99,4	89,8	40,8	99,0	97,2	31,5	59,0	94,9	96,4	38,5	28,6
Centro-Oeste	99,2	87,9	47,7	98,8	95,1	18,6	34,4	86,4	94,6	30,9	23,5

Cuadro 5: Porcentaje de domicilios con algunos bienes durables y servicio de acceso a la comunicación en el total de domicilios particulares permanentes, según las grandes regiones - 2008.

Fuente: IBGE, 2008.

<sup>304</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia industrial**. Eumed livros, 2005. p. 182

<sup>305</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). loc. cit.

El acceso a la información, aliado a las dinámicas sociales existentes, propician a las personas a búsqueda por bienes diferentes. Muchos de esos bienes son del ramo de muebles y poseen design innovador, concebido a partir de ideas que externalizan calidad, durabilidad, confort, estética, ergonomía, diversidad de colores y la utilización de nuevos materiales. Todo eso, influencia en la demanda, pues permite a las empresas que se diferencien y construyan ventajas competitivas.

#### 2.7.2.5 Tecnología

Antes de tratarse de tecnología, conviene hablar de su importancia, conforme sigue en la citación:

La tecnología es un factor primordial en una estructura industrial, teniendo en vista que es la manera como se hace la cosa, un estado del arte, pues sin la tecnología, nada es confeccionado, al considerarse que ella es el saber por excelencia, es el conocimiento de cómo se trabaja en la manufactura. (SOUZA<sup>306</sup>).

Las ventajas tecnológicas aparecen, cuando es posible reducir costos, aumentando la especialización en el trabajo, a través de mejoría en la automatización de la producción, adoptando producción en serie, sistemas mecanizados de transportes internos, máquinas con mayores capacidades de producción, o cualquier otra modificación técnica en el área de producción.

El acceso a nuevas tecnologías propicia la posibilidad de adquirir nuevos mercados, muy obstante poco accesible a pequeñas empresas, conforme Petrakis<sup>307</sup>, el hecho de existir barreras que impidan el acceso a nuevas tecnologías, cría una limitación importante, impidiendo las pequeñas empresas de desarrollar estrategias de crecimiento.

La utilización de los factores de producción y/o insumos, en una empresa o en una industria, debe considerar el cambio tecnológico, porque todo se desarrolla y necesita de mejores maneras para producir y competir en el mercado.

Las funciones de producción tradicionales presentan claramente los progresos tecnológicos incorporados a las máquinas y a las personas. Proporcionan, en la interrelación del capital con el trabajo, costos mínimos de producción. Sin embargo, los avances

---

<sup>306</sup> SOUZA, loc. cit., p. 32

<sup>307</sup> PETRAKIS, P. E. *Entrepreneurship and growth: creative and equilibrating events*. **Small Business Economics**, Holanda: Springer, v. 9, n. 5, p. 383-402, out. 1997.

tecnológicos desincorporados no son explicados directamente por la relación capital-trabajo, mas por algo fuera de esa razón, como, por ejemplo: la experiencia, el entrenamiento, la especialización, el hacer muchas veces una misma cosa, y muchos otros casos que aparecieron para la sociedad.

La pulverización de la economía en micro, pequeña, media y gran industria es que ha mostrado que la economía ha actuado fuertemente, de manera dinámica, con la tecnología, alimentando unos y diferenciándose de los otros de forma nunca vista en el sistema económico. (SOUZA<sup>308</sup>). Es por eso que la estática y la dinámica son de fundamentales importancias en las investigaciones de la economía industrial, porque tanto alimentan el sistema, como distancian los empresarios, tornándolos desiguales unos delante a los otros, en el proceso competitivo diferenciado, específicamente en la economía moderna.

Con esa visión, es oportuno hablar del design, pues él es el único factor de innovación propio de la industria de mueble, por ser un bien inmaterial, por la distinción en la estética y en la apariencia de los muebles, fruto también de la actualización tecnológica. En la opinión de Tigre<sup>309</sup>, el design propicia la creación de una identidad propia a los muebles de una empresa, constituyendo en elemento llave para superar la competencia en el ramo de mueble.

En el proceso de producción, la tecnología es el proceso de manufactura de un producto, o productos y el progreso tecnológico resulta en avances inherentes a la tecnología, que, a lo largo de su historia, traen más novedades en términos técnicos, además de generar nuevos productos y nuevas condiciones de vida.

Es un hecho que la evolución tecnológica sea una limitación que las industrias poseen, porque las pequeñas no tienen acceso a ella, no poseen, por tanto, altos progresos en su rentabilidad, tal como las grandes o medias industrias. Aun de acuerdo con Souza<sup>310</sup>, con la tecnología, la industria no se depara con un único método de producción, al contrario, surge diversas técnicas de producción para que se pueda producir un producto.

En una economía actual, el empresario objetiva producir lo máximo con lo menor costo, no obstante, delante de varios métodos de producción, el primero desafío es encontrar lo mejor método, normalmente él está ligado a la mejor tecnología y, entonces, después, partir

---

<sup>308</sup> SOUZA, loc. cit., p. 138

<sup>309</sup> TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**: A economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006. p. 72-74

<sup>310</sup> SOUZA, loc. cit., p. 142

para la determinación de la producción máxima a ser conseguida frente a los insumos a ser utilizados al mínimo costo posible.

El progreso tecnológico acontece cuando, en primero lugar, son utilizados menos factores de producción, sin dejar de obtener la misma cantidad de productos generados, o se produce más con las mismas dotaciones de factores que aquella actividad necesita en el sentido de que su producción sea eficiente. Sobre éso, Souza<sup>311</sup> destaca:

Las medidas de productividad pueden ser usadas como una *proxy* del progreso tecnológico, esto significa decir que cuanto mayor la productividad, se tendrá mayor progreso tecnológico, cuya productividad total refleja, más o menos fiel a cambios tecnológicos de la industria, o de la empresa.

Aun según el autor, el progreso tecnológico está directamente ligado al crecimiento económico y a la búsqueda por mejores tecnologías, cuales sean a través de investigación y desarrollo, sea en una estructura de esfuerzos alternativos de creatividad, con todo solo acontece en la búsqueda de lucros cada vez mayores.

El progreso tecnológico que estimula el crecimiento de la empresa acontece también, cuando hay avances en la tecnología propiamente dicha, en la visión de Souza (2005), o sea, el potencial de las máquinas, que trae toda una facilidad de producción, que viene incorporada en su tamaño y en su manera de cómo producir determinado producto de una forma mejor y con costos menores, para una sociedad bastante competitiva.

En suma, una economía empresarial no puede crecer sin considerar el progreso tecnológico, cuyas manos habilidosas de los trabajadores, incluyendo administradores y maquinarias más avanzadas transmiten todos los avances de que la sociedad necesita, sirviendo a todos indistintamente. Entre tanto, la tecnología exige la especialización y perfeccionamiento de funcionarios para obtener ganancias en productividad.

Finalmente, el crecimiento industrial tiene que considerar primordialmente las economías de escala como elementos fundamentales en una buena administración de la empresa, cuya meta principal es su manutención en el mercado, eliminando la inseguridad, la ineficiencia y muchas otras variables, que tornan la empresa débil y pueden llevarla a la falencia.

---

<sup>311</sup> SOUZA, loc. cit., p. 150

### 2.7.2.6 Financiamentos

Muitas vezes, a disponibilidade financeira dos dirigentes de uma empresa é insuficiente para adquirir máquinas e equipamentos com o objetivo de expandir a produção, diante da percepção de uma crescente demanda. Em virtude disso, na maioria das vezes, faz-se necessário buscar capital junto a agentes financeiros. Mas empresas de menor porte, que se encontram em plena fase de crescimento, têm enormes dificuldades para financiar proyectos de valores vultuosos, teniendo en vista que los agentes financieros hacen excesivas exigencias, como: retorno sobre la inversión, garantías superiores a los valores financiados y burocratización en la forma de documentos.

En la afirmación de Roese y Githy<sup>312</sup>, la mayor parte de las empresas son pequeñas y enfrentan restricciones de crédito en los bancos. Además de esto, los costos del financiamiento son elevados. Lopez, Riano y Romero<sup>313</sup> enfatizan que la accesibilidad a financiamientos son factores que conducen las empresas al crecimiento, sin embargo, en el caso de las pequeñas, es una restricción al crecimiento, ya que, conforme Wright<sup>314</sup> señala, los niveles de tasas de interés afectan grandemente las decisiones estratégicas y generalmente frustran los planes empresariales de levantar fondos para expandir instalaciones o substituir las que están quedando ultrapasadas.

No hay duda de que el sistema financiero es de gran valor para una política industrial, visto que ni todos los empresarios tienen condiciones de bancar sus inversiones por cuenta propia, mismo que sea un pequeño industrial de cualquier sector o ramo.

Es en ese momento que el sistema financiero socorre las empresas, concediendo una anticipación de los recursos que van a advenir, en el futuro, a intereses, a veces, subsidiados, otras veces, no, dependiendo del valor social del proyecto, al cumplir su papel en el desarrollo.

---

<sup>312</sup> ROESE, M.; GITAHY, L. M. C. Globalização, indústria tradicional e gênero: a indústria de móveis de madeira em Bento Gonçalves/RS. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 28., Caxambu, 2004. **Anais...** Caxambu, 2004. Disponível em: <[http://sindicalismo.pessoal.bridge.com.br/Texto\\_mauroleda2004.rtf](http://sindicalismo.pessoal.bridge.com.br/Texto_mauroleda2004.rtf)>. Acesso em: 30 jan. 2010. p. 1

<sup>313</sup> LÓPEZ, Gracia, J., RIAÑO, V., ROMERO Martínez, D. Restricciones financieras y crecimiento: el caso de la Pyme valenciana. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXVIII, 99, 349-382. España: Asociación española de contabilidad y administración de empresas, 1999. p. 375

<sup>314</sup> WRIGTH, Peter L. **Administração estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. p. 48-52

Sin embargo existan muchas formas de conseguirse incentivos y subsidios del gobierno para viabilizar la producción, de acuerdo con Souza<sup>315</sup>, infelizmente sólo quien consigue esos recursos son las grandes corporaciones, que dominan la estructura del mercado y incluso mismo la estructura de poder que les concede exenciones y perdones por sus débitos.

Caso la empresa quiera financiamiento para efectuar una determinada inversión industrial, se hace necesario que se conozcan las fuentes de recursos disponibles para tales emprendimientos, como: bancos oficiales, bancos privados, bancos de fomentos, cajas económicas, instituciones financieras y la posibilidad de captación de recursos en el mercado financiero de otros países que ayudan en el desarrollo nacional. Mas antes de continuar a tratar de financiamientos, vea una definición, en la acepción de Unger<sup>316</sup> es :

El financiamiento de una inversión consiste en su realización mediante un préstamo correspondiente a una fracción del montante a ser invertido. En este caso, disminuye entonces el valor a ser gasto por la propia empresa, mas en compensación aumentan los gastos financieros en virtud de los intereses monetarios.

De acuerdo con el Banco Nacional de Desarrollo (BNDES<sup>317</sup>), las empresas pueden utilizar financiamiento, por intermedio de instituciones financieras habilitadas a él, para la realización de proyectos de inversión. Aun orienta que ese banco apoya proyectos que visen la implantación, ampliación, recuperación y modernización de empresas, incluyendo obras civiles, montajes e instalaciones, adquisición de equipamientos nuevos y capital de giro.

Como se relata, el mercado financiero es de fundamental importancia para dinamizar la economía industrial, considerarse que algunos proyectos no tienen condiciones de ser efectuados sin la participación de recursos externos a sus propietarios, dado su porte de financiamiento. Ese financiamiento tiene interferencia en la maximización del crecimiento, ya que es necesario para suplir las inquietudes de la demanda y de sus competidores. Además de lo que tiene tres funciones básicas, que son esenciales: reposición del estoque de capital existente, modernización de la tecnología y capacidad de la empresa y expansión de la empresa como un todo.

---

<sup>315</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia industrial**. Eumed livros, 2005. p. 254

<sup>316</sup> UNGER, Thomas. **Princípios de gestão econômica da empresa**. São Paulo, McGraw-hill do Brasil, 1976. p. 96

<sup>317</sup> BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/linhas/bndesaut.asp>>. Acesso em: 22 mar. 2009.

### 2.7.2.7 Gobierno

El gobierno podría ayudar las empresas si cobrase menos impuestos, contribuyendo, así, para el crecimiento y sobrevivencia de ellas. García, Calvo-Flores y Madrid<sup>318</sup> comprobaron, con base en estudios, que las ayudas públicas a las empresas tienen un efecto muy positivo en sus finanzas, disminuyendo el riesgo suportado junto a deudas contraídas e incentivando la creación de nuevos empleos.

De acuerdo con la pesquisa de la Fundación Getúlio Vargas, divulgada en el Periódico *O Estadão*<sup>319</sup>, los impuestos son el principal obstáculo al crecimiento de las empresas.

La carga tributaria continua siendo apuntada por los empresarios como principal factor limitativo del crecimiento sustentado de la economía brasileña. Es lo que muestra la Fundación Getúlio Vargas (FGV), que anunció la investigación Sondagem Conjuntural da Indústria da Transformação [...] de acuerdo con la FGV, del total de 1.105 empresas informantes, 65% apuntaron los tributos como principal obstáculo a la expansión de la economía.

Una política desprendida en pro de la organización económica es hecha por gobiernos que estipulan sus metas y intentan dirigirlas de común acuerdo con todos sus participantes, o sea, de la clase inferior a la clase alta, de los patrones a los trabajadores, en fin, es así que el gobierno es importante en la coyuntura de las desigualdades y de los atrasos que necesitan ser accionados rápidamente para que se salga del marasmo del bajo desarrollo y de la dependencia de tecnologías importadas del resto del mundo.

No obstante, no es eso que ocurre en Brasil, de acuerdo con la investigación hecha por el Banco Mundial y una empresa de consultoría, que fue divulgada por el periódico *A Folha on Line*<sup>320</sup>.

Las empresas brasileñas son las que dedican más tiempo para quedar en día con las obligaciones tributarias, entre un universo de 178 naciones pesquisadas, afirma un estudio divulgado por el Banco Mundial y la consultoría Price waterhouse Coopers. El estudio revela que la persona jurídica brasileña gasta 2.600 horas (108,3 días) por año y usa dos funcionarios para cumplir con sus obligaciones

<sup>318</sup> GARCÍA Pérez de Lema, D., Calvo-Flores Segura, A. & Madrid Guijarro, A. Efectos de las ayudas financieras concedidas a las Pymes: análisis empírico de las subvenciones a la inversión. XI Congreso AECA, 26-28 de septiembre, Madrid, España, 2001.

<sup>319</sup> JORNAL O ESTADAO. **Impostos são principal obstáculo ao crescimento**. 2007. São Paulo. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/ultimas/economia/noticias/2007/fev/13/67.htm>>. Acesso em: 08 fev. 2010.

<sup>320</sup> FOLHA ON LINE: **Empresa brasileira é a que mais gasta tempo para pagar impostos**. 2007. São Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u348063.shtml>>. Acesso em: 07 fev. 2010.



tributarias. En la media mundial, una empresa dedica en media dos meses (56 días) por año para atender a la legislación.

Una política industrial necesita de un gobierno que de oportunidad crédito a través de financiamiento y que busque el bienestar para todos. Esa participación gubernamental es importante, porque organiza todas las variables dentro del sistema, mismo que ellas puedan fluir de manera natural, o sea, cada uno haciendo su parte, teniendo en vista que la oferta y la demanda son los propulsores de la economía.

En fin, el gobierno puede ayudar mucho las empresas a crecer, con la exención de impuestos, manteniendo el dólar en una plataforma aceptable, disminuyendo la carga tributaria y auxiliando los exportadores de muebles.

#### 2.7.2.8 Fusiones

Muchas empresas escogen crecer por medio de fusiones. Esas ocurren cuando dos o más, en general, de porte prácticamente igual, se combinan en una única empresa. Las fusiones son realizadas para compartir o transferir recursos y ganar fuerza competitiva.

En la opinión de Gitman<sup>321</sup>, una fusión ocurre cuando dos o más empresas son combinadas y a resultante mantienen la identidad de una de ellas. Una de las razones por las cuales las empresas realizan una fusión, en la visión de Post<sup>322</sup>, es la adquisición de pesquisa y desarrollo y nuevos sistemas. Las innovaciones tecnológicas pueden, así, ser transferidas entre empresas.

Ross, Westerfield y Jaffe<sup>323</sup> creen que las fusiones y adquisiciones son formas de mejorar el desempeño de la administración o de alcanzar algún tipo de sinergia, aumentando, de esa manera, la eficiencia de la economía como un todo. Se cree que la eficiencia es pasada de una empresa para otra, en los casos de reestructuraciones.

---

<sup>321</sup> GITMAN, L. J. *Princípios da administração financeira*. 7.ed. São Paulo, HARBRA, Editora Harper & Row do Brasil, 1997 p.739.

<sup>322</sup> POST, 1994 apud MATIAS, Alberto Borges; PASIN, Rodrigo Maimone. A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. **Revista de administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 5-13, jan./mar. 2001. p.7

<sup>323</sup> ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J.F. **Administração financeira**. São Paulo, Atlas, 1995.

Sin embargo, según Rourke<sup>324</sup>, las ganancias sinérgicas pueden demorar a aparecer si la reestructuración de las empresas es lenta o puede ni ocurrir, si no es hecha con objetivo de reducir la estructura de las empresas, integrar los departamentos, eliminar las tareas redundantes y personal en exceso.

La principal ganancia sinérgica es la reducción de costos, que ocurre cuando una empresa conyugada puede operar de forma más eficiente que dos empresas separadas. En la afirmación de Ross, Westerfield y Jaffe<sup>325</sup>, se puede conseguir un aumento de eficiencia operacional de varias maneras diferentes, debido a los siguientes factores:

- Economías de escala, principalmente en casos de fusiones horizontales;
- Economías de integración vertical, tornando más fácil la administración de las funciones operacionales y de los anhelos de la cadena productiva;
- Utilización de recursos complementares;
- Administración más eficiente;
- Transferencia de tecnología entre empresas.

## 2.8 AS DIMENSIONES DEL ÉXITO EMPRESARIAL

El lucro de la empresa es un medidor incontestable de su éxito, mas otros aspectos deben ser más profundados. Según Boog<sup>326</sup>, el éxito de una organización es medido en tres dimensiones, que deben completarse y equilibrar, para que la organización de lucro, de forma continuada: Las tres dimensiones calcadas en resultados, personas e innovación son presentadas en el cuadro abajo:

---

<sup>324</sup> ROURKE; J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, S. L. **Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições**. São Paulo: Record, p. 13-32, 1995.

<sup>325</sup> ROSS, loc. cit., p. 593-595

<sup>326</sup> BOOG, G. Gustavo. **O desafio da competência**. São Paulo: \$Nova Cultural,2004. p. 67

	RESULTADOS	PERSONAS	INNOVACIÓN
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del atendimento</li> <li>• Parte de mercado</li> <li>• Volumen de ventas</li> <li>• Clientes atingidos</li> <li>• Imagen</li> <li>• Asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima de motivación</li> <li>• Estilos de liderazgo</li> <li>• Relaciones con sindicatos</li> <li>• Canales de comunicación</li> <li>• Administración de conflictos</li> <li>• Competencias de los profesionales</li> <li>• Relaciones con la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos productos</li> <li>• Nuevos mercados</li> <li>• Diferenciación</li> </ul>
INDUSTRIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de producción</li> <li>• Calidad de los productos</li> <li>• Índices de rechazo</li> <li>• Procesos</li> <li>• Productividad</li> <li>• Acervo de máquinas y instalaciones</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Nuevos métodos de trabajo</li> <li>• Pesquisa y desarrollo</li> </ul>
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucro</li> <li>• Retorno de inversión</li> <li>• Crecimiento del patrimonio</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de inversión</li> <li>• Enfoques tributarios no convencionales</li> </ul>
RECURSOS HUMANOS/ ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal competente, entrenado y satisfecho</li> <li>• Bajo <i>turnover</i></li> <li>• Reclamaciones de trabajos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de niveles jerárquicos</li> <li>• Gerencia participativa</li> <li>• Relaciones cooperativas con sindicatos</li> <li>• Actitudes de flexibilidad</li> </ul>
TECNOLOGÍA DE LA INFOMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes adecuados</li> <li>• Confiabilidad y seguridad en las informaciones</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de nuevas tecnologías</li> </ul>

Cuadro 6: Indicadores de éxito en las diversas áreas de una empresa industrial

Fuente: Boog (2004).

Acerca de esas tres dimensiones, el autor dice ser importante frisar:

**Resultados** - son imprescindibles para asegurar la sobrevivencia y crecimiento de la empresa. Son fácilmente traducidos en valores monetarios.

**Personas** - están ligadas a aspectos, tales como el preparo y entrenamiento, la motivación, la dedicación, el comprometimiento, el sentido de equipo, las comunicaciones adecuadas. Son medidas por el nombró de alineamiento de las expectativas individuales, sectoriales y empresarias.

**Innovación** - asegura la longevidad de la empresa, es capacidad de reinventar la empresa en tiempos en tiempos. Es la creatividad, el desapego del desconocido, la búsqueda de significados.

No hay duda de que las industrias desean el crecimiento, a lo largo de su existencia, y buscan en las estrategias competitivas formas de obtenerlo. Las teorías discutidas en la fundamentación teórica, en esta tesis, procuran abordar el crecimiento a partir de sus orígenes. La motivación de los dirigentes y la gestión del conocimiento fueron enaltecidas

como condición de fuentes internas. Integración vertical, clientes, proveedores, demanda, tecnología, financiamiento y gobierno son algunos ítems apuntados para el crecimiento, vía fuentes externas.

El crecimiento industrial debe ser el principal objetivo de un empresario que almeja el éxito de su emprendimiento, que solamente advienen de las condiciones de rentabilidad que el mercado proporcionar, como pago por el éxito de su participación en ese ambiente de compra y venta.

## CAPITULO III

### 3 METODOLOGIA

En el presente capítulo, se presenta la metodología que fue utilizada en la intención de atingir los objetivos propuestos. Ella fue elaborada y adaptada con base en el modelo de pesquisa de Aaker, Kumar y Day<sup>327</sup>.

#### 3.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta tesis es responder al siguiente problema de investigación: ¿Cuáles Estrategias de orientación para el mercado que proporcionaron crecimiento empresarial en las industrias de muebles investigadas de la región oeste del Estado de Santa Catarina-Brasil?

Esta investigación exigió tiempo, concentración e inspiración del investigador, bien como un esfuerzo concentrado en la búsqueda de la verdad, a través de la investigación científica, que en el entendimiento de Ander-Egg<sup>328</sup>, es un “Procedimiento reflexivo sistemático, controlado y crítico, que permite descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento.” La pesquisa, por tanto, es un procedimiento formal, con método de pensamiento reflexivo, que requiere un tratamiento científico y se constituye en el camino para conocerse la realidad o para descubrirse verdades parciales.

##### 3.1.1 Utilidad práctica de la investigación

Pueden ser destacadas las siguientes contribuciones:

a) Profundamiento específico del tema envolviendo el crecimiento de las industrias del ramo de muebles.

---

<sup>327</sup> AAKER, David A.; KUMAR, V. DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 93

<sup>328</sup> ANDER-EGG, Ezequiel. **Introduccion a las técnicas de investigación social, para trabajadores sociales**. 7.ed. Buenos Aires: Humanistas. 1978. Terceira Parte. p. 28

b) Reunión de conceptos relativos al tema abordado, principalmente, en el contexto del crecimiento de las industrias y la relación con las estrategias de orientación para el mercado.

c) Evaluación, discusión teórica de los conceptos y reuniones de evidencias de situaciones empíricas, para verificar la intensidad de aplicación de aquellos, en situaciones de la vida real de las industrias estudiadas, permitiendo construir una base para un cuestionamiento y profundamiento, en estudios posteriores.

d) Presentación de los resultados prácticos del uso del modelo teórico.

e) Contribución para los profesionales que actúan en el ramo de muebles, en el sentido de acrecentar datos para una comprensión de la dinámica que envuelve aspectos del crecimiento industrial, relacionados a estrategias de orientación para el mercado.

f) Se considera como una contribución original de la pesquisa el estudio de un ramo importante para la sociedad del oeste de Santa Catarina. Esas industrias poseen sistemas reales de estrategias competitivas y, como esos sistemas son poco estudiados, se puede considerar que, probablemente, esta es una investigación pionera.

g) Contribuir para profundar las teorías y pesquisas industriales sobre estrategia, crecimiento industrial, estrategias de orientación para el mercado y marketing estratégico.

h) El estudio comporta informaciones significativas para la tomada de decisiones cuanto a la locación de futuras inversiones y sobre el éxito de las organizaciones, a largo plazo.

### **3.1.2 Presupuestos de la Pesquisa**

La indagación central que motivó este trabajo está relacionada en verificar si las estrategias de orientación para el mercado, adoptadas por las industrias de muebles, fueron cruciales para su crecimiento. En síntesis, el problema de pesquisa puede ser expreso por medio de las siguientes cuestiones de pesquisas:

#### **Cuestiones relacionadas al crecimiento de las industrias**

1. ¿Se dio en un corto espacio de tiempo el aumento de la infraestructura de la industria?
2. ¿Contribuyeron para el crecimiento de las industrias las habilidades y actitudes de los gestores?

3. ¿Recibió contribuciones de la producción en escala y de la integración vertical el crecimiento de las industrias estudiadas?
4. ¿Contribuyó para su crecimiento la integración para atrás en las industrias?
5. ¿Contribuyó para el crecimiento de las industrias el tiempo de permanencia de los productos en el mercado?
6. ¿Se hace necesario lanzar productos nuevos en períodos cada vez más cortos?
7. ¿Influencia en la demanda y consecuentemente en el crecimiento de las industrias el design del producto?
8. ¿La demanda aumentó por qué las personas adquirieron mayor poder adquisitivo?
9. ¿La demanda aumentó por qué hubo crecimiento del ramo inmobiliario?
10. ¿El aumento de la demanda puede ser atribuido a la adquisición de nuevos equipamientos electrónicos, que necesitan de muebles para servir de soporte, además de tamaño más grande?
11. ¿Influyeron en las ventas de las industrias los medios publicitarios?
12. ¿Hubo crecimiento de las industrias estudiadas, en los últimos años, en función de financiamientos junto a instituciones financieras?
13. ¿Los impuestos contribuyeron para el crecimiento de las industrias?

### **Cuestiones relacionadas a la orientación para el mercado**

1. ¿Existieron investigaciones de marketing orientadas para el mercado por las industrias pesquisadas en los últimos años?
2. ¿Ayudó en la prospección de nuevos productos la investigación de marketing, hecha por las industrias?
3. ¿Ayudó en el aumento de las ventas el contacto más estrecho de la industria para con sus clientes?
4. ¿La industria de muebles observa de cerca los concurrentes?
5. ¿Existe insatisfacción de los clientes para con las industrias?
6. La orientación para el mercado existe porque las industrias se utilizan de canales de comunicación?
7. ¿La orientación para el mercado existe por que as indústrias diseminan el conocimiento en todos sus departamentos?
8. ¿Los procesos fueron mejorados y adaptados a partir de las ideas de funcionarios?

9. ¿El compromiso de hacer un producto con orientación para el mercado está alicerzado en todos los funcionarios de las industrias pesquisadas?
10. ¿Tuvieron las estrategias utilizadas por las industrias foco en la orientación para el mercado?
11. ¿Respondieron las industrias rápidamente a las exigencias del mercado, utilizándose de estrategias de orientación para el mercado?

### 3.1.3 Límites del Estudio

Aaker, Kumar y Day<sup>329</sup> afirmaron que las entrevistas personales consumen gran cantidad de tiempo, siendo administrativamente difíciles y caras. Conforme esos autores, y extendiendo esas limitaciones para esta investigación, fueron esperados algunos tipos de limitaciones. Con relación a la parte exploratoria, los resultados levantados pueden no ser necesariamente representativos de la población. En la tentativa de resolver ese impase, se aplicó una entrevista a una muestra seleccionada de la población. Esa muestra incluye industrias de muebles de diferentes ciudades de la región estudiada y que producen productos diferentes unos de los otros. Para evitar errores en la aplicación de las entrevistas, el investigador busco establecer un amplio intercambio con los respondientes, además de, inicialmente, testar anticipadamente la secuencia de la entrevista.

En la orientación de Cassel y Symon<sup>330</sup>, los investigadores generalmente tienden a construir un relacionamiento social con los miembros de la organización y consecuentemente, reciben más *insights* en su comprensión colectiva, por compartir la experiencia activamente.

### 3.1.4 Criterios para juzgar la calidad de la investigación

Esta tesis presentó un conjunto de proposiciones, que fue sometido a testes lógicos para juzgar su calidad. Esos testes ayudaron a evitar la situación en que las evidencias obtenidas no están direccionadas a las cuestiones iniciales de la investigación. Según Yin<sup>331</sup>,

<sup>329</sup> AAKER, David A.; KUMAR, V. DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 254

<sup>330</sup> CASSEL, C.; SYMON, G. Qualitative research in a work contexts. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (Org.) *Qualitative methods in organizational research*. London: Sage, 1994. p. 6-19

<sup>331</sup> YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 64



cuatro testes han sido comúnmente utilizados para determinarse a calidad de cualquier investigación social empírica. Los cuatro testes aplicados a esta tesis fueron:

**Validad del constructo:** Esta investigación estableció medidas operacionales correctas para los conceptos que están bajo estudio. Ese teste es considerado válido para la investigación desarrollada, una vez que el método del estudio de caso escogido es lo que más se adapta a las características específicas de los modelos teóricos, marco conceptual para la investigación. Las varias fuentes de evidencias proporcionadas por las técnicas de investigación; entrevista, observación directa y registros en archivos incentivaron líneas convergentes de investigación.

De acuerdo con Yin<sup>332</sup>, la utilización de múltiples recursos de evidencia es importante, pues permite el desarrollo de líneas convergentes de la investigación, resultando en un proceso de triangulación de datos sobre el mismo fenómeno.

**Validad interna:** no utilizada en este estudio, por tratarse de estudio exploratorio-descriptivo.

**Validad externa:** Ese teste establece el dominio, determinando que las descubiertas del estudio no pueden ser generalizadas. Mas los resultados alcanzados en las diferentes industrias estudiadas (Incomaba, Daico, Sollos Brasil y Tozetto) demuestran ciertas regularidades en relación a los procesos decisorios, con orientación para el mercado, que permiten confirmar las abordajes teóricas que fueron desarrolladas sobre el tema.

Con todo es posible que haya generalización a partir de replicaciones de las constataciones en otras industrias de muebles de la región oeste de Santa Catarina.

**Confiabilidad:** Esta investigación trae documentado, en apéndice, los procedimientos adoptados en la colecta de datos, a fin de que otra investigación pueda ser repetida y quién sabe, presentar las mismas constataciones. También fueron auferidas evidencias contenidas en el trabajo, de forma que, a partir de los procedimientos, cualquier estudioso pueda repetir la investigación y llegar a los mismos resultados, lo que reafirma su confiabilidad.

---

<sup>332</sup> YIN, loc. cit., p. 143

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

**Modelo Teórico Referencial** - A partir de la revisión de la literatura técnica y científica actualizada con relación a los temas: marketing estratégico, estrategia, estrategia de orientación para el mercado, crecimiento empresarial, e industria de mueble llegó a la construcción de un modelo que sustentó las necesidades de carácter teórico para este estudio. En esta tesis, se optó por los abordajes teóricos de orientación para el mercado, utilizándose los autores Kohli y Jaworski<sup>333</sup>, Slater y Narver<sup>334</sup> y Day<sup>335</sup> y para el crecimiento empresarial, Penrose<sup>336</sup>, Souza<sup>337</sup>, Alvarez<sup>338</sup>, Vila-Seca y Torret<sup>339</sup>, Porter<sup>340</sup>, Lopez, Riano y Romero<sup>341</sup>, Garcia, Calvo-Flores y Madrid<sup>342</sup>.

**Caracterización del sector de muebles del Oeste de Santa Catarina** – Se levantaron informaciones que permitieron tener una visión amplia y actualizada del sistema empresarial en el sector de muebles en Brasil y en el oeste del Estado de Santa Catarina. Especialmente, concentrándose en los aspectos referentes a los objetivos propuestos en este estudio. Se identificó si hubo crecimiento de las industrias y cuales las estrategias de orientación para el mercado utilizaron a lo largo del tiempo. Después, analizaron las estrategias de orientación para el mercado de las industrias estudiadas y su conectividad con el crecimiento de muebles en el oeste.

**Definición de las proposiciones del estudio** - A lo mismo tiempo en que se verificaron los conceptos y las variables para el proyecto de investigación, fue necesaria la

<sup>333</sup> KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation: the construct, research propositions, and managerial applications.** Journal of Marketing, v. 54, p. 1-18. Apr. 1990.

<sup>334</sup> SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. **Market orientation, customer value, and superior performance.** Business horizons, p. 22 – 28, mar/apr. 1994,

<sup>335</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>336</sup> PENROSE, Edith Tiltton. **Teoría del Crecimiento de la Empresa.** Madrid, Aguillar, 1962.

<sup>337</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia industrial.** Eumed livros, 2005.

<sup>338</sup> ALVAREZ, Jesus Lizcano. **La dimension integral de la empresa. Un modelo para su evolucion y representacion contable.** 1982.997 f. Tese. Facultad de ciencias economicas e empresariales, Madrid, 1982.

<sup>339</sup> VILASECA, Requena, J.; TORRET Sellens, J. Inversión en intangibles y competitividad internacional de la gran empresa española, *Estudios de Economía Aplicada.* v. 21, n. 3, p. 503-520 España:Asociación de Economía Aplicada (ASEPELT), 2003.

<sup>340</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

<sup>341</sup> LÓPEZ, Gracia, J., RIAÑO, V., ROMERO Martínez, D. Restricciones financieras y crecimiento: el caso de la Pyme valenciana. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXVIII, 99, 349-382. España: Asociación española de contabilidad y administración de empresas, 1999.

<sup>342</sup> GARCÍA Pérez de Lema, D., Calvo-Flores Segura, A. & Madrid Guijarro, A. Efectos de las ayudas financieras concedidas a las Pymes: análisis empírico de las subvenciones a la inversión. XI Congreso AECA, 26-28 de septiembre, Madrid, España, 2001.

formulación de las proposiciones del estudio que correlacionasen las unidades de análisis escogidas con el objeto de investigación. Las proposiciones cumplieron la función de descripción y explicación provisoria, que orientaron la aplicación de las técnicas de investigación.

**2. Construcción del modelo operacional** – Se adoptó el estudio de casos múltiples como método para la investigación.

**3. Elaboración de los instrumentos de la investigación** - Fueron elaborados secuencias para las entrevistas semiestructuradas, agrupándose las cuestiones, según el enfoque de la investigación, para facilitar la confección de un instrumento de pequeña extensión y que presentara una secuencia lógica y comprensible para los entrevistados, facilitando, así, la obtención de los datos.

**4. Desarrollo de las entrevistas** - El investigador entrevistó personalmente los gerentes de las industrias de muebles seleccionadas para la presente investigación y localizadas en el oeste de Santa Catarina.

**5. Procesamiento de la información levantada** - Las informaciones primarias fueron procesadas con el auxilio de equipamientos tecnológicos (computador, grabador). Y las secundarias fueron obtenidas en medio electrónico, libros, revistas especializadas, tesis, y artículos científicos.

Cabe resaltar que el investigador, durante el período de la investigación, participó de eventos de expresión que agregaron conocimiento a esta tesis, entre los cuales, se citan: Congreso Internacional de Administración ADM2007, con la temática de gestión estratégica para el desarrollo sustentable, realizado en la ciudad de Ponta Grossa/PR/Brasil; Congreso Internacional de administración ADM2009, con la temática gestión estratégica en tiempos de cambio, también realizado en Ponta Grossa/PR/Brasil; Congreso Nacional do XX ENANGRAD 2009 - Asociación Nacional de los Cursos de Graduación en Administración, en la ciudad de Joinville/SC/Brasil y el CONVIBRA 2009 - Congreso Virtual Brasileño de Administración, con presentación de artículo científico acerca del tema modelo competitivo de gestión.

**6. Validación e interpretación del modelo teórico referencial propuesto** – en el capítulo de Análisis de los resultados, se analiza la validez de los resultados de la investigación, según los modelos teóricos adoptados.

**7. Discusión teórica y de evidencias** - Fue elaborada una representación teórica y explicativa de un modelo de crecimiento industrial, que contribuye, tanto en la línea de investigación académica, cuanto para el medio industrial. Debido al sistema ser empírico y aun no sufrir críticas de la academia, por falta de evidencias prácticas discutidas por otros investigadores, se busca mostrar posibilidad de ejecución.

**8. Elaboración de la Tesis** – incluye introducción, fundamentación teórica, metodología, análisis, incluyendo las conclusiones, recomendaciones y limitaciones del estudio.

**9. Defensa de la Tesis y publicación de sus resultados.**

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación ora propuesta puede ser clasificada como exploratoria, descriptiva y cualitativa. Es exploratoria, porque se está en búsqueda de un entendimiento sobre la naturaleza general de un problema, específicamente, acerca del crecimiento de las industrias de muebles y la orientación para el mercado, con sus variables relevantes. En la investigación exploratoria, los métodos son bastante flexibles, no estructurados, de forma que el investigador comience su estudio sin pre-concepciones sobre aquello que será encontrado.<sup>343</sup>

De acuerdo con Marconi y Lakatos<sup>344</sup>, los estudios exploratorios se basan en una investigación bibliográfica y se refiere a un apañado general sobre los principales trabajos ya realizados, que puedan fornecer datos relevantes y relacionados al tema estudiado. El objetivo de ese tipo de investigación, conforme Roesch<sup>345</sup>, es explorar una nueva área y construir o hacer teoría emerger a partir de la situación. Con base en esas informaciones, fue posible la construcción de un modelo de crecimiento industrial en el ramo de muebles. Muchas informaciones importantes fueron exploradas y extraídas de diversas fuentes bibliográficas en relación al ramo de muebles, a la economía y a las industrias estudiadas.

---

<sup>343</sup> AAKER, David A.; KUMAR, V. DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 94

<sup>344</sup> MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 40

<sup>345</sup> ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 171

En lo que se refiere a la clasificación como descriptiva, en la interpretación de Amboni y Amboni<sup>346</sup>, es descriptiva en el momento en que el investigador busca describir la realidad como ella es, como en el caso de las estrategias de orientación para el mercado adoptadas por las industrias de muebles, y sobre las variables de crecimiento de esas industrias, sin preocuparse en modificarlas, y además de eso, tiene carácter evaluativo, enfatizado en la evaluación del crecimiento industrial, delante de las estrategias de orientación para el mercado. Las pesquisas descriptivas son aquellas que, en la concepción de Gil<sup>347</sup>, visan a descubrir la asociación entre variables, y en algunos casos, permiten una visión más amplia de los problemas.

La investigación presenta un abordaje positivista, pues, en la orientación de Martins<sup>348</sup>, es aquella que se utiliza, fundamentalmente, de técnicas de investigación de los estudios descriptivos, o sea, busca la descripción de las características de determinada población o fenómeno, bien como el establecimiento de relaciones entre variables y hechos .

Se encuadra también como investigación cualitativa, una vez que a par de un conjunto de técnicas interpretativas, procuró describir, decodificar, y traducir datos y informaciones para mejor entendimiento del fenómeno estudiado. Richardson<sup>349</sup> argumenta que “[...] la tentativa de una comprensión detallada de los significados y características situacionales presentadas por los investigadores, en lugar de la producción de medidas cuantitativas de características o comportamientos.”

En ese escenario, no se buscan regularidades, mas la comprensión de los agentes, de aquello que los levó singularmente a accionar como accionaron<sup>350</sup>. Todos los tipos de investigación cualitativa, apunta Merriam<sup>351</sup>, se basan en la visión de que la realidad es construida por la interacción de individuos con su mundo social.

---

<sup>346</sup> AMBONI, N. AMBONI, N. F. **Metodologia para elaboração de trabalhos acadêmicos e empresariais**. Florianópolis: UDESC/Fundação ESAG, 1996. (s.p)

<sup>347</sup> GIL, Carlos A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 44

<sup>348</sup> MARTINS, A. G. Abordagens metodológicas em pesquisas na área de administração. **Revista de administração**, v. 32, São[0] Paulo, 1977. p. 5-12

<sup>349</sup> RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. **Pesquisa social: método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 90

<sup>350</sup> SAMPAIO, J. R. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. **Revista de administração**. São Paulo, v. 36, n. 2, p. 16-24, abr./jun. 2001.

<sup>351</sup> MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998

### 3.4 ESCOJA DEL MÉTODO

La investigación utilizó el método de estudio de casos múltiples. Conforme Merriam<sup>352</sup>, los investigadores generalmente utilizan el estudio de caso, cuando desean comprender una situación en profundidad, enfatizando su significado para los varios envueltos.

Como unidades de análisis fueron tomadas las industrias: INCOMABA industrias de muebles, Móveis DAICO, Industria de Móveis TOZETTO e SOLOS BRASIL. La idea, al definir el estudio de casos como estudio de casos múltiples, además de considerar casos independientes, fue la de entender las particularidades de la aplicación de las estrategias de orientación para el mercado en cada una de las industrias estudiadas y verificar su influencia en el crecimiento del ramo de muebles del oeste de Santa Catarina.

Goode y Hatt<sup>353</sup> caracterizaron el estudio de caso como:

[...] medio de organizar los datos sociales preservando el carácter unitario del objeto social estudiado [...] un abordaje que considera cualquier unidad social como un todo [...] e incluye el desarrollo de esa unidad, que puede ser una persona o un grupo social, un conjunto de relaciones o procesos [...]

Yin<sup>354</sup> fundamenta las características de estudio de caso único *versus* casos múltiples. En algunas áreas, los estudios de casos múltiples fueron considerados una "metodología" diferente de los estudios de caso único. Y a lo largo de los años, ganaron muchos adeptos. En la concepción de Yin<sup>355</sup>, las pruebas resultantes de casos múltiples son consideradas más convincentes, pues posibilitan el establecimiento de comparaciones y el estudio global es visto, por consiguiente, como siendo más robusto.

Los casos múltiples deben considerar la lógica de la replicación y no la lógica de la muestra<sup>356</sup>. La lógica de la replicación, y no de la muestra, para estudios de casos múltiples, es análoga a aquella utilizada en experimentos múltiples<sup>357</sup>.

<sup>352</sup> MERRIAM, loc. cit., 1998

<sup>353</sup> GOODE, W.; HANT, P. K. *Metodos em pesquisa social*. Sao Paulo, Nacional, 1968. p. 422

<sup>354</sup> YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 76-78

<sup>355</sup> *Ibid.*, p. 78

<sup>356</sup> *Ibid.* p. 78

<sup>357</sup> HERSEN; BARLOW 1976 apud YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

La lógica subjacente al uso de estudios de casos múltiples es igual la de estudios de caso único. Yin<sup>358</sup> dice que cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado de forma a:

- a) Prever resultados semejantes (una replicación literal); o
- b) Producir resultados contrastantes apenas por razones previsibles (una replicación teórica).

La capacidad de conducirse seis o diez estudios de caso, efectivamente organizados, dentro de un proyecto de casos múltiples, es análoga a la capacidad de conducirse seis o diez experimentos sobre tópicos relacionados; pocos casos (dos o tres) serían replicaciones literales, al paso que otros pocos casos (de cuatro a seis) pueden ser proyectados para buscar padrones diferentes de replicaciones teóricas. Si todos los casos vienen a ser previsibles, esos seis a diez casos, en el conjunto, fornecerán una base convincente para el conjunto inicial de proposiciones. Si los casos son, de alguna forma, contradictorios, las proposiciones iniciales deberán ser revisadas y testadas nuevamente con otro conjunto de casos.

Para Yin<sup>359</sup>, un paso importante en todos esos procedimientos de replicación es el desarrollo de una rica estructura teórica. La estructura precisa exponer las condiciones bajo las cuales es probable que se encuentre un fenómeno en particular (una replicación literal), así como las condiciones en que no es probable que se encuentre (una replicación teórica). La estructura teórica se torna más tarde el instrumento para generalizarse a casos nuevos, nuevamente semejantes al papel desempeñado de proyectos de experimentos cruzados.

Acerca del estudio de caso, bajo el punto de vista metodológico, Yin<sup>360</sup> esclarece:

La investigación de estudio de caso enfrenta una situación técnicamente única en que habrá mucho más variables de interés de lo que puntos de datos, y, como resultado, se basa en varias fuentes de evidencia, con los datos precisando convergir en un formato de triángulo, y, como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas para producir la colecta y el análisis de datos.

Del punto de vista de la categorización del estudio de caso, el estudio de casos múltiples tienen abordajes interpretativa, y con base en la afirmación de Merriam<sup>361</sup>, contienen una rica descripción del fenómeno investigado, busca encontrar padrones en los

---

<sup>358</sup> YIN, loc. cit.

<sup>359</sup> Ibid.

<sup>360</sup> Ibid., p. 32-33.

<sup>361</sup> MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998

datos y desarrollar categorías conceptuales, que posibiliten ilustrar, confirmar o oponerse a suposiciones teóricas.

Aun que el estudio de caso sea, en esencia, investigación de carácter cualitativo, puede comportar, de acuerdo con Yin<sup>362</sup> y Eisenhardt<sup>363</sup>, entre otros, datos cuantitativos para esclarecer algún aspecto de la cuestión que está siendo investigada.

Este estudio se utilizó de datos cuantitativos, económicos y sociales que pasan credibilidad, los cuales fueron producidos por órganos gubernamentales. Yin<sup>364</sup> destaca que el estudio de caso puede trabajar con evidencia cuantitativa y cualitativa.

De acuerdo con el tipo de cuestiones del estudio, la investigación efectuada responde a preguntas del tipo “cómo” y “por qué”, siendo acertado y conveniente el estudio de casos.

La investigación buscó profundarse en las estrategias de orientación para el mercado utilizadas por las industrias de mueble y evidenciar el crecimiento empresarial en recurrencia del uso de esas estrategias. El cómo y el por qué de estas estrategias son abordadas, en este estudio de casos múltiples.

Según Yin<sup>365</sup>, en general, los estudios de caso representan la estrategia preferida, cuando se colocan cuestiones del tipo "cómo" y "por qué", cuándo el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuándo el foco se encuentra en fenómenos contemporáneos inseridos en algún contexto de la vida real. Independientemente del tipo de estudio de caso, los investigadores deben tener mucho cuidado al proyectar y realizar estudios de casos, a fin de superar las tradicionales críticas hechas al método. Por eso, la adopción de ese método se debe en función de las siguientes consideraciones:

- El estudio de caso es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real;
- El estudio de caso es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos, cejándose innúmeras variables externas a la empresa.

---

<sup>362</sup> YIN, loc. cit., p. 161

<sup>363</sup> EISENHARDT, K, M. Building Theories from Case Study Reseach. Academy of management. The Academy of Management Riview. 14(4) p.532-549, 1989.

<sup>364</sup> YIN, op. cit.

<sup>365</sup> Ibid., p. 28-37



Concluyendo, con base en Schramm<sup>366</sup>, la esencia de un estudio de caso es tentar esclarecer una decisión o un conjunto de decisiones: el motivo por lo cual fueron tomadas tales decisiones, implementadas y con cuales resultados.

### 3.5 COLECTA DE DATOS

Para Yin<sup>367</sup>, la colecta de datos, en el estudio de caso, puede ser hecha, a partir de seis fuentes de evidencia – documentos, registros en archivos, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos – que pueden ser combinadas de diferentes formas.

La principal fuente de información para esta tesis, que se utiliza de casos múltiples, fueron las entrevistas, en menor profundidad, los registros en archivo y la observación directa. Para el desarrollo de las entrevistas, hubo una etapa inicial de preparación, a partir de información secundaria sobre el ramo de muebles.

Basado en los objetivos de esta investigación, el uso de la observación directa por el investigador ocurrió durante la visita a la industria, cuando da entrevista y las observaciones referentes al reconocimiento del parque fabril, depósito, productos en acabamiento y productos listos, además de la estructura administrativa. De acuerdo con Yin (2010), la observación es importante, pues es una fuente de evidencia que tiene papel esencial en el estudio de caso cualitativo. Por medio de la observación, se busca comprender apariencias, eventos y/o comportamientos. Y el acceso a registro en archivos se dio solamente vía base de datos en medio electrónico.

Para tener acceso a la información primaria, fue necesario establecer las coordenadas de la investigación y obtener autorización necesaria para la realización de las investigaciones. Primeramente, fue mantenido contacto, vía teléfono, con cada una de las industrias, efectuándose el agentamiento previo de las fechas para hacerse las entrevistas. Cabe resaltar que, a fin de realizar las entrevistas con los gerentes, se trabajó en conformidad con el horario y la disponibilidad del entrevistado. La naturaleza de la entrevista fue muy espontánea, y el entrevistador llevó en cuenta la posibilidad de que el entrevistado podría no querer cooperar en responder a las cuestiones. Ese proceso, al realizarse la colecta de datos,

---

<sup>366</sup> SCHRAMM, V. **Notes em case studies of instructorial media projects**. Working Paper for Academy, for Educational Development, Washington, 1971. p. 26

<sup>367</sup> YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 127

lleva a la necesidad de tenerse procedimientos de campo explícitos y bien planeados al "enfrentarse" comportamientos y directrices.

Con esa orientación en mente, los procedimientos para la investigación de campo enfatizaron las principales tareas al colectarse los datos, incluyendo:

- Obtener acceso a las industrias y administradores;
- Muñirse de materiales suficientes: un computador personal, grabador MP3 y material para escribir;
- Desarrollar un procedimiento para pedir ayuda y orientación, si necesario es, de investigadores o colegas de otros estudios de caso;
- Establecer un cronograma de las actividades de colecta de datos;
- Prepararse para acontecimientos inesperados: cambios en la disponibilidad de los entrevistados, alteraciones en el humor y en la motivación del entrevistado.

La secuencia de las entrevistas puede ser visualizado en el APÉNDICE A.

### 3.5.1 Técnica de pesquisa

Esta tesis utilizó como técnica de investigación la entrevista semi-estructurada, registro en archivos y la observación directa del investigador.

La entrevista semi-estructurada puede ser definida como la que “Tiene como objetivo principal comprender los significados que los entrevistados atribuyen a las cuestiones y situaciones relativas al tema de interés.”<sup>368</sup>

Para una mejor comprensión del fenómeno en estudio, la entrevista constó de una secuencia de cuestiones semi-estructuradas, elaborado y adaptado a partir de los abordajes teóricas de Kohli y Jaworski<sup>369</sup>; Narver y Slater<sup>370</sup> y Day<sup>371</sup>.

<sup>368</sup> SILVA, A. B., GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 134

<sup>369</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993

<sup>370</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

<sup>371</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Roesch<sup>372</sup> esclarece que en las entrevistas semi-estructuradas son utilizadas cuestiones abiertas, que permiten al entrevistador entender y captar a perspectiva de los participantes de la investigador.

En la afirmación de Silva, Godoi y Mandeira-de-Mello<sup>373</sup>, las entrevistas semi-estructuradas son pertinentes, cuando el asunto a ser investigado es complejo, poco explorado o confidencial y éstas se orientan por un guía de tópicos, que fornece una línea maestra para las preguntas que serán formuladas.

De acuerdo con Hayes<sup>374</sup>, en el desarrollo de un instrumento de colecta, “Es importante asegurar que los datos obtenidos a través de él reflejan informaciones válidas y efectivas.” En ese sentido, el instrumento utilizado es de consistencia empírica y científica comprobada, conforme prevé Yin<sup>375</sup>. Y para que el investigador quedara cómodo durante las entrevistas, se utilizó equipamiento electrónico para el almacenamiento de todas las respuestas.

Easterby-Smith, Thorpe, y Lowe<sup>376</sup> llaman la atención para las habilidades del entrevistador, que deben estar centradas en la capacidad de reconocer lo que es relevante y acordar o grabar para, después, redigir sus notas.

Las variables de orientación para el mercado usadas por Kohli y Jaworski<sup>377</sup>, Slater y Narver<sup>378</sup> y Day<sup>379</sup> y adaptadas para las industrias de muebles, en el presente estudio, son:

- Generación de Inteligencia
- Disseminación de Inteligencia de Mercado
- Respuesta a la Inteligencia de Mercado

Es interesante resaltar que los trabajos realizados, en Brasil, y que usaron los conocimientos teóricos desarrollados por Kohli, Jaworski<sup>380</sup>, Day<sup>381</sup> y Narver y Slater<sup>382</sup>, ha

<sup>372</sup> ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

<sup>373</sup> SILVA, A. B., GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

<sup>374</sup> HAYES, E. B. **Medindo a satisfação do cliente**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. p. 41

<sup>375</sup> YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 133

<sup>376</sup> EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. *Management research: an introduction*. Londres: Sage, 1991. p. 23-25

<sup>377</sup> KOHLI, loc. cit.

<sup>378</sup> SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. **Market orientation, customer value, and superior performance**. *Business horizons*, p. 22 – 28, mar/apr. 1994,

<sup>379</sup> DAY, loc. cit.

sido utilizados con un grado de confiabilidad a partir de testes realizados por: Silveira<sup>383</sup>, Sampayo<sup>384</sup>, Menna<sup>385</sup>, Perin<sup>386</sup>, entre otros investigadores. Además de eso, en lo entender de Samara y Barros<sup>387</sup>, los estudios de caso exploratorios se caracterizan por la informalidad, flexibilidad y creatividad, proporcionando un mejor conocimiento acerca del fenómeno investigado.

### 3.5.2 Población y muestra

La población de la investigación fue compuesta por industrias actuantes en el sector de muebles de la región oeste del Estado de Santa Catarina. Esa investigación fue realizada con el estudio de los elementos que componen una muestra de la población que se pretende analizar. En el enfoque propuesto por Martins<sup>388</sup>, la muestra es un subconjunto de la población. El tipo de muestra utilizada en el trabajo fue intencional. El autor explica que, en esa modalidad de muestra, es escogido intencionalmente un grupo de elementos que irán componer la muestra, de acuerdo con determinado criterio. El criterio para la muestra fue lo de accesibilidad, conforme Gil<sup>389</sup>, el investigador selecciona los elementos a que tiene acceso, admitiendo que puedan, de alguna forma, representar el universo.

Cuanto a la muestra utilizada en esta tesis, se hizo contacto con empresas de la región oeste, vía teléfono y obtuvo la aprobación de cuatro de ellas, que, en este trabajo,

---

<sup>380</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993

<sup>381</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>382</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54. São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006. p. 22-28

<sup>383</sup> SILVEIRA, Teniza. **Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos**. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

<sup>384</sup> SAMPAIO, Cláudio H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) PGA/ Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

<sup>385</sup> MENNA, Hélio L. **Orientação para mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas**. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

<sup>386</sup> PERIN, Marcelo G. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

<sup>387</sup> SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. p. 29

<sup>388</sup> MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2001. p.43

<sup>389</sup> GIL, Carlos A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 104

compusieron la muestra, ya citadas en este capítulo, las cuales fueron escogidas por representar segmentos diferentes en el mercado.

### 3.5.3 Instrumento de colecta de datos

La construcción del instrumento de colecta de datos, en este caso, la secuencia de la entrevista, envolvió cinco pasos, conforme indicado por Mattar (1994):

1. Determinación de los datos a coleccionar
2. Determinación del instrumento, según el método de administración
3. Redacción del rascuño:
  - Contenido de la secuencia de las cuestiones
  - Redacción de la secuencia de las cuestiones
  - Forma de obtención de respuesta
  - Secuencias de la secuencia de las cuestiones
  - Especificaciones del uso
4. Revisión y pre-teste
5. Redacción final de la secuencia de la entrevista

El pre-teste de la secuencia de entrevistas y su validación fueron realizados por los Profesores Administradores: Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming de la Unijuí-RS, *campus* Ijuí, y el Dr. Cherilo Dalbosco, del *campus* aproximado de la Unoesc, en la ciudad de Maravilha-SC. Como resultado del pre-teste, determinaron pequeñas modificaciones en la secuencia de entrevistas propuesto originalmente, en el sentido de mejorar su comprensión, ya que fueron detectadas algunas dificultad de entendimiento acerca del significado de algunas palabras y expresiones por parte de los respondientes.

Las ventajas de ese instrumento están en la simplicidad de su aplicación y en la facilidad de profundar temas de relevancia al estudio.

La etapa inicial de la entrevista tuvo foco en el crecimiento de las industrias de muebles del oeste de Santa Catarina; a seguir, el objetivo fue averiguar estrategias de orientación para el mercado.

### 3.5.4 Diseño de las entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas por el propio autor. La metodología de investigación que se siguió consistió en la colecta de informaciones, mediante entrevistas a los gerentes de las industrias investigadas, valiéndose de una secuencia de entrevistas, con cuestiones abordando el tema de la investigación, a fin de permitir al entrevistado mayor posibilidad de ajustar las respuestas delante de las indagaciones del entrevistador.

En el diseño de las entrevistas, se persiguieron los siguientes objetivos:

- Identificar la existencia de crecimiento en las industrias de muebles del oeste de Santa Catarina en los últimos años;
- Conocer las estrategias de orientación para el mercado utilizadas por las industrias de muebles;
- Identificar la existencia o no de conectabilidad del crecimiento de las industrias, con las estrategias de orientación aplicadas para el mercado.

Participantes de las entrevistas:

- Sr. João Alceu Frank, gerente financiero, y el Sr. Cláudio Frank, gerente de la producción de la Indústria Sollos Brasil, localizada en la ciudad de Princesa/SC;
- Sr. Leonildo Balbinot, gerente financiero de la Industria Incomaba, localizada en la ciudad de Descanso/SC;
- Sr. Antenor Sartori, gerente de ventas de la Industria de Móveis Daico, localizada en la ciudad de Nova Erechim/SC;
- Sra. Marta Tozetto, gerente de recursos humanos de la Industria de Móveis Tozetto, localizada en la ciudad de Coronel Freitas/SC.

La secuencia de las entrevistas contempló un conjunto de variables que sigue la orientación del referencial teórico estudiado. Es pertinente resaltar que las variables abordadas para el crecimiento industrial y orientación para el mercado son enfatizadas, con base en las informaciones dadas por los gestores y de la perspectiva de ellos. Algunas variables que considerarían volumen de ventas, margen de lucro por producto, costos de los productos, receta mensual y lucro anual fueron descartadas, debido a constituirse de datos confidenciales que las industrias no dejaría disponibles.

La secuencia de entrevistas presentó cuestiones relacionadas a dos variables centrales, conforme sigue.

### **Variables del Crecimiento Industrial**

- a) Edad de las empresas;
- b) Aumento del número de máquinas y equipamientos;
- c) Aumento del número de clientes;
- d) Aumento del número de funcionarios;
- e) Ampliación de la estructura física de la empresa;
- f) Utilización de financiamientos;
- g) Motivación de los dirigentes y funcionarios;
- h) Gestión del conocimiento por la empresa;
- i) Producción en escala;
- j) Participación de mercado;
- k) Integración para tras;
- l) Demanda para los productos;
- m) Mejorías tecnológicas;
- n) Accesibilidad a crédito privado;
- o) Incentivos fiscales.

### **Variables de la Estrategia de Orientación para el Mercado**

- a) Investigación de mercado;
- b) Cambios en las preferencias de los clientes;
- c) Calidad de los productos/servicios;
- d) Informaciones sobre la concurrencia;
- e) Cambios en el ambiente de negocios;
- f) Generación de informaciones;
- g) Comprometimiento y orientación para servir a las necesidades de los clientes;
- h) Necesidades futuras de los clientes;
- i) Compartir de informaciones;
- j) Precios de los concurrentes;
- k) Reclamaciones de los clientes;
- l) Servicios post-venta;
- m) Crear valor para el cliente;

n) Satisfacción del cliente.

### 3.6 ANÁLISIS DE DATOS

Por tratarse de un estudio de caso, se utilizó, en esta tesis, una redacción más informal, ilustrada con citas y narrativas, ejemplos y descripciones proporcionados por los gerentes de las industrias investigadas, observaciones directas, así como cuadros y figuras, para mejor entendimiento y visualización de los resultados.

Con base en las afirmaciones de Silva y Menezes<sup>390</sup>, Yin<sup>391</sup>, el análisis de los datos es la fase más difícil en investigaciones que adoptan el estudio de caso, pues hay una diversidad de posibilidades de análisis de datos cualitativos. Acerca del asunto, Tesch<sup>392</sup> llega a la conclusión de que existen muchas formas de manejarse tales datos, siendo difícil decir cual de ellas sería la más adecuada para un ese tipo de estudio.

Para este estudio de casos múltiples, el investigador usó el análisis de contenido y la construcción de teoría. Los textos producidos, a partir de las entrevistas semi-estructuradas, pasaron por el método de análisis de contenido y fueron interpretados a la luz de las teorías, lo que auxilió en la solución de las preguntas de investigación. El análisis de contenido, en la opinión de Weber<sup>393</sup>, usa una serie de procedimientos para levantar inferencias válidas a partir de un texto. Ese método busca clasificar palabras, frases, o párrafos en categorías de contenido.

Las informaciones de las industrias investigadas fueron comparadas unas con las otras, a fin de externar las evidencias, atendiéndose a la base teórica, tornando posible la argumentación del investigador. Por tanto, la principal herramienta intelectual fue a comparación de los datos. El método de comparar y contrastar es usado prácticamente en todas las tareas intelectuales durante el análisis para formar las categorías, establecer sus fronteras, atribuir segmentos de datos a las categorías, resumir el contenido de cada categoría y encontrar evidencias negativas.<sup>394</sup>

---

<sup>390</sup> SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis : Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

<sup>391</sup> YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 155

<sup>392</sup> TESCH, R. **Qualitative research: analysis types and software tools**. London: The Falmer Press, 1990. p. 137

<sup>393</sup> WEBER, R. P. **Basic content analysis**. Newbury Park: Sage, 1990. p. 12

<sup>394</sup> TESCH, loc. cit.



Inicialmente, el análisis comenzó envolviendo las variables de crecimiento industrial, después las de la orientación para el mercado, todas con las debidas triangulaciones. Cosmos<sup>395</sup> y Yin<sup>396</sup> orientan en el sentido de que haciendo la triangulación, con varias fuentes de evidencias, son obtenidas, esencialmente, varias evaluaciones del mismo fenómeno. Estudios de casos que se utilizan de varias fuentes de evidencias fueron más bien evaluados, en términos de calidad total, de lo que aquellos que contaron apenas con una fuente de información.

La triangulación utilizada, en esta tesis, confrontó los datos colectados por la entrevista, registro en archivos y la observación directa con la teoría. Además de eso, hubo comparaciones entre los datos de una empresa y otra y, después, tuvo el posicionamiento del investigador.

Por último, los análisis advenidos de las evidencias y sus triangulaciones relacionadas al crecimiento y la orientación para el mercado fueron concatenadas, objetivando attingir resultados esperados por la investigación.

Tesch<sup>397</sup> esclarece que, para el análisis cualitativo, los datos son segmentados, o sea, divididos en unidades relevantes y con sentido propio manteniendo, no obstante, la conexión con el todo. El análisis se concentra en conjuntos de partes de los datos, cada vez menores y más homogéneas.

### 3.6.1 Desarrollo de la teoría

La construcción de teoría es la otra forma de análisis de datos. El autor de este tesis propone la teoría del crecimiento industrial de muebles, porque, en su entender, existe un vacío en la teoría existente y que puede ser mejorada por una visión original construida a partir del punto de vista de las teorías actuales, de los entrevistados y del propio investigador.

En ese sentido, la teoría que emerge a partir de este estudio, en la opinión de Silvermann<sup>398</sup>, implica “Un conjunto de conceptos usados para definir y/o explicar un determinado fenómeno.” En la misma dirección, Merriam<sup>399</sup> afirma que “Una teoría integra

---

<sup>395</sup> COSMOS Corporation. Case studies and organizational innovation: strengthening the connection. Bethesda, MD: Author, 1983. p. 144

<sup>396</sup> YIN, loc. cit., p. 128

<sup>397</sup> TESCH, op. cit.

<sup>398</sup> SILVERMAN, D. Doing qualitative research: A practical handbook. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. p. 301

<sup>399</sup> MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998. p. 55

conjuntos de informaciones en un todo, da sentido a los datos, sumaria lo que es conocido y ofrece una explicación general para el fenómeno en estudio.”

Eisenhardt<sup>400</sup> y Yin<sup>401</sup> destacan la investigación de casos múltiples, para la construcción de teoría. Casos múltiples, en la opinión de Eisenhardt<sup>402</sup>, es un medio poderoso de crear teoría, porque permite replicación y extensión entre los casos individuales. Replicación significa que casos individuales pueden ser usados para una confirmación, independiente de proposiciones específicas.

Para Strauss y Corbin<sup>403</sup>, el objetivo del análisis es construir teoría a partir de los datos. Así, el investigador forma una versión teórica de la realidad. Esa formulación teórica no apenas puede ser usada para explicar la realidad, mas también provee un esquema de referencia para la acción.

En fin, todas las fuentes de evidencia de este estudio de caso múltiple fueron revisadas y analizadas en conjunto, de forma que las descubiertas se basaron en la convergencia de informaciones oriundas de fuentes diversas, y no de datos cuantitativos y/o cualitativos en separado.

### 3.7 MODELO DE INVESTIGACIÓN

La figura a seguir da una visión panorámica del modelo de investigación adoptado para el estudio.

---

<sup>400</sup> EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, v. 16, n.3, p. 620-627, 1991.

<sup>401</sup> YIN, loc. cit., p. 207

<sup>402</sup> EISENHARDT, op. cit.

<sup>403</sup> STRAUSS, G.; CORBIN, J. *Basics of qualitative research*. Newbury Park: Sage, 1990. P. 137

**ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE  
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
E CRESCIMENTO INDUSTRIAL**

**METODOLOGIA**

**Objetivo:** Verificar se as estratégias de orientação para o mercado proporcionaram crescimento empresarial das indústrias moveleiras da região Oeste do Estado de Santa Catarina nos últimos anos.

**QUESTÕES DE PESQUISA - CRESCIMENTO IND.**

- O aumento da infra-estrutura da indústria deu-se num curto espaço de tempo
- As habilidades e atitudes dos gestores contribuíram para o crescimento das indústrias
- O crescimento das indústrias estudadas receberam contribuições da produção em escala e da integração vertical
- A integração para trás nas indústrias contribuíram para o seu crescimento;
- O tempo de permanência dos produtos no mercado contribuiu para o crescimento das indústrias
- Faz-se necessário lançar produtos novos em períodos cada vez mais curtos
- O desing no produto pode influenciar na demanda e conseqüentemente no crescimento das indústrias
- A demanda aumentou porque as pessoas adquiriram maior poder aquisitivo
- A demanda aumentou porque houve crescimento do ramo imobiliário
- O aumento da demanda pode ser atribuído pelos novos equipamentos eletrônicos, que necessitaram de móveis para servir de suporte, além de tamanho maior
- Os meios publicitários influenciaram nas vendas das indústrias
- Houve crescimento nos últimos anos, em função de financiamentos junto a instituições financeiras
- A que se atribui à expansão de clientes, fornecedores e mercados pelas indústrias moveleiras
- Impostos contribuíram para o crescimento das indústrias, indústrias moveleiras

**QUESTÕES DE PESQUISA - ORIENTAÇÃO P/MERCADO**

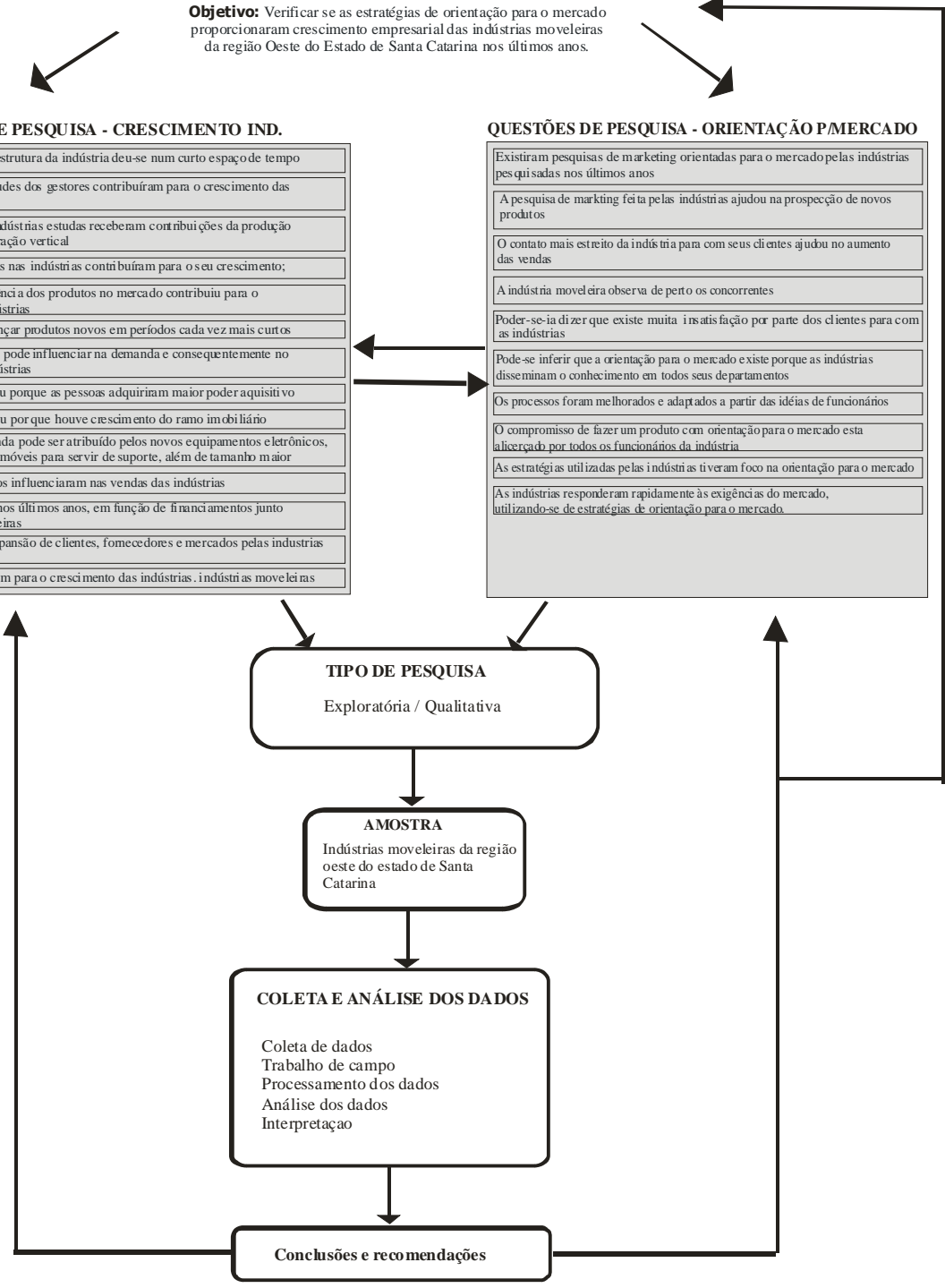
- Existiram pesquisas de marketing orientadas para o mercado pelas indústrias pesquisadas nos últimos anos
- A pesquisa de marketing feita pelas indústrias ajudou na prospecção de novos produtos
- O contato mais estreito da indústria para com seus clientes ajudou no aumento das vendas
- A indústria moveleira observa de perto os concorrentes
- Poder-se-ia dizer que existe muita insatisfação por parte dos clientes para com as indústrias
- Pode-se inferir que a orientação para o mercado existe porque as indústrias disseminam o conhecimento em todos seus departamentos
- Os processos foram melhorados e adaptados a partir das idéias de funcionários
- O compromisso de fazer um produto com orientação para o mercado está alicerçado por todos os funcionários da indústria
- As estratégias utilizadas pelas indústrias tiveram foco na orientação para o mercado
- As indústrias responderam rapidamente às exigências do mercado, utilizando-se de estratégias de orientação para o mercado.

**TIPO DE PESQUISA**  
Exploratória / Qualitativa

**AMOSTRA**  
Indústrias moveleiras da região oeste do estado de Santa Catarina

**COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**  
Coleta de dados  
Trabalho de campo  
Processamento dos dados  
Análise dos dados  
Interpretação

**Conclusões e recomendações**



## CAPITULO IV

### 4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo presenta los análisis realizados a partir de datos secundarios, los cuales fueron obtenidos por medio de la investigación bibliográfica y de datos colectados junto a las industrias investigadas, con base en entrevistas semiestructuradas y en observación directa del investigador.

Los análisis visan estructurar las informaciones del estudio, de forma a responder a las cuestiones de la investigación, atendiendo a los objetivos del estudio, y están organizadas en cuatro partes.

La primera es compuesta de la caracterización de las industrias de muebles, su evolución, estrategias, productos y números que denotan la ascensión del ramo de muebles en Brasil. En la segunda parte, se tiene el análisis del crecimiento de las industrias de muebles investigadas en la Región Oeste de Santa Catarina. La tercera busca averiguar el uso de la estrategia de orientación para el mercado por parte de las industrias de muebles investigadas. En la cuarta parte, se analiza si las estrategias de orientación para el mercado fueron importantes para el crecimiento de las industrias de muebles de la Región Oeste del Estado de Santa Catarina.

#### 4.1 INDUSTRIA DE MUEBLES: NÚMEROS ECONÓMICOS, AGLOMERADOS, LOCALIZACIÓN, ESTRATEGIAS Y PRODUCTOS

En las secciones que siguen, presenta la industria de muebles en el mundo, en Brasil, con contextualizaciones de la región Sur y después, consta el estudio en el aglomerado productivo del Oeste de Santa Catarina.

##### 4.1.1 La industria de muebles en el mundo

De acuerdo con BNDES<sup>404</sup>, la producción de muebles mundial está estimada en US\$ 200 billones, de este total, 79% corresponden a la producción de muebles de países

---

<sup>404</sup> BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Os novos desafios para a indústria moveleira**. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, n. 15, p. 83-96, mar. 2002. p. 85

desarrollados y los demás, 21%, son originarios de países emergentes, sobretodo, China, México y Polonia. Esos países emergentes han presentando aumentos considerables de producción, en consecuencia del desarrollo de nuevas plantas industriales, las cuales fueron construidas con el foco en el incremento de las exportaciones del sector.

El comercio mundial de muebles se desarrolló intensamente, en las cuatro últimas décadas del siglo pasado. La Dinamarca fue el país pionero en el acceso al mercado mundial, en las décadas de 50 y 60, y a partir de los años 70; Italia se firmó como detentora de liderazgo en el suplemento de otros países.<sup>405</sup>

La Alemania se destacó, en 2006, como tercero mayor exportador de muebles del mundo, en primero, está la China, con una ganancia de 17.241 billones de dólares, y en segundo lugar, viene la Italia, con 11,6% de las exportaciones mundiales<sup>406</sup>. La Polonia, sorprendiendo los demás países, ahora, pasa a ocupar la cuarta posición mundial entre los mayores exportadores.

Se resalta que la presencia china en la producción y comercialización de muebles está impactando profundamente los fundamentos actuales de los demás países partícipes de la oferta mundial de muebles, sea en relación a sus mercados internos, sea en relación a los espacios por ellos conquistados en el mercado mundial.

Los países en que el consumo se sitúa en plataformas superiores a su capacidad de producción son: Estados Unidos, Francia, Alemania y España en la afirmación de la Abimóvel<sup>407</sup>.

La acción de los grandes grupos minoristas globales, que buscan elevar la eficiencia de sus cadenas productivas, está provocando cambios en el comercio internacional. Los países en desarrollo, con suplemento de materia-prima forestal, surgen, entonces, como excelentes alternativas, debido al reducido costo de la mano-de-obra. Para que disfruten de las ventajas de la localización y de costos de producción de los países en desarrollo, los grandes

<sup>405</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **A análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil.** Florianópolis. 2006. Disponível em: <[http://www.brde.com.br/estudos\\_e\\_publicacoes/An%20de%20Competitividade%20dos%20APs%20M%20F3veis%20da%20Regi%20E3o%20Sul.pdf](http://www.brde.com.br/estudos_e_publicacoes/An%20de%20Competitividade%20dos%20APs%20M%20F3veis%20da%20Regi%20E3o%20Sul.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2008. p. 63

<sup>406</sup> UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP). Relatório de acompanhamento setorial-indústria moveleira. Campinas-SP, 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Madeira+e+M%C3%B3veis++Setor+Moveleiro+Primeiro+Relat%C3%B3rio++P+27+com+capa.pdf>>. Acesso: 1 fev. 2010. p. 5

<sup>407</sup> ABIMÓVEL. PRÓMOVEL. Disponível em <<http://www.abimovel.org.br/>> acesso em: 8 jul. 2008.

compradores mundiales buscan maximizar la competitividad de la empresa productora mediante capacitación de la gestión y de la tecnología. No obstante ese tipo de relación traiga enormes beneficios para la industria local, aumenta su grado de dependencia en relación a los compradores, una vez que los instrumentos estratégicos de penetración y sustentación en el mercado internacional, *design* y el canal de comercialización, permanecen bajo el control y dominio de los grandes grupos mundiales<sup>408</sup>.

Las débiles barreras a la entrada de nuevos productores en el ramo de muebles, proporcionado por el amplio abanico de alternativas tecnológicas, incluyendo las más intensivas en mano-de-obra y fácil acceso a mercados locales por pequeños productores, han producido estructuras productivas de muebles diferenciadas de país para país. Hay, entre tanto, una interpretación corriente de que, en la esfera mundial, predominan las microempresas y pequeñas empresas. Sin embargo con la rápida absorción de tecnologías innovadoras, derivadas del arsenal de oportunidades generadas por la microelectrónica y los nuevos materiales, los productores modernos cada vez más conquistan importancia en la oferta mundial, con plantas altamente tecnificadas, con el empleo, por ejemplo, de centros de usinagen controlados por computador, las cuales usualmente son organizadas en células de producción<sup>409</sup>.

El parque productivo mundial es liderado por empresas de gran porte, normalmente con diversas fábricas especializadas en variadas líneas de productos, siendo que los principales segmentos son muebles destinados al uso residencial y para oficina. En el entorno de las fábricas, se encuentran instalados un elenco de proveedores de componentes y partes, insumos en general y accesorios<sup>410</sup>.

Actualmente también es grande el número de empresas americanas instalando plantas industriales en la China, valiéndose de las ventajas en términos de costos. La China, país que hoy se presenta como gran líder potencial, en el mercado internacional de muebles, utiliza el precio como estrategia de entrada en el mercado mundial. Ya la Alemania posee uno de los parques de muebles más desarrollados de la Europa. Debido a la proximidad y el porte avanzado de la industria proveedora, da beneficio y se traduce en una ventaja competitiva al

---

<sup>408</sup> GARCIA, Renato; MOTTA, Flávia Gutierrez; AMATO NETO, João. **Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global.** Gestão & Produção, São Paulo, v.11, n. 3, p. 343-354, set./dez., 2004. p. 352

<sup>409</sup> ABIMÓVEL. loc. cit.

<sup>410</sup> Ibid.

permitir una actualización tecnológica permanente de las empresas, a precios menores que en otros países<sup>411</sup>.

En cuanto la industria de muebles italiana actúa de forma integrada con la industria de máquinas y equipamientos para muebles, su diferencial competitivo es su elevada capacidad de desarrollo de producto y *design* exclusivo e innovador, que se constituye en una referencia mundial, con gran influencia en la definición de tendencias y en la definición de padrones de consumo de todo el mundo<sup>412</sup>.

En fin, del análisis de los principales países productores se deduce, por tanto, que existe tecnificación de los procesos de producción e integración en aglomerados regionales.

Otra tendencia es la creciente competencia de países en desarrollo y subdesarrollados, los cuales son motivados por los menores costos de factores de la producción.

#### 4.1.2 La industria de muebles en Brasil

Datos del Ministerio del Trabajo - RAIS (2007) indican que la industria de productos de madera es formada por 14.300 micro, pequeñas y medias empresas, la gran mayoría constituida con capital nacional, registrando concentración bastante elevada en las regiones Sur y Sudeste. En la Región Sur, están localizadas, principalmente, en los Estados de Santa Catarina y del Rio Grande do Sul.

A seguir, se presenta un gráfico, que pasa el análisis de que 96% de las empresas de muebles existentes, en el año de 2006, en Brasil, son micro y pequeñas empresas.

<sup>411</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **A análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. Florianópolis, 2006. Disponível em: <[http://www.brde.com.br/estudos\\_e\\_pub/An%20E1lise%20da%20Competitividade%20dos%20APs%20M%20F3veis%20da%20Regi%20E3o%20Sul.pdf](http://www.brde.com.br/estudos_e_pub/An%20E1lise%20da%20Competitividade%20dos%20APs%20M%20F3veis%20da%20Regi%20E3o%20Sul.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2008. p. 68

<sup>412</sup> UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP). Relatório de acompanhamento setorial-indústria moveleira. Campinas-SP, 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Madeira+e+M%C3%B3veis++Setor+Moveleiro+Primeiro+Relat%C3%B3rio++P+27+com+capa.pdf>>. Acesso: 1 fev. 2010. p. 6

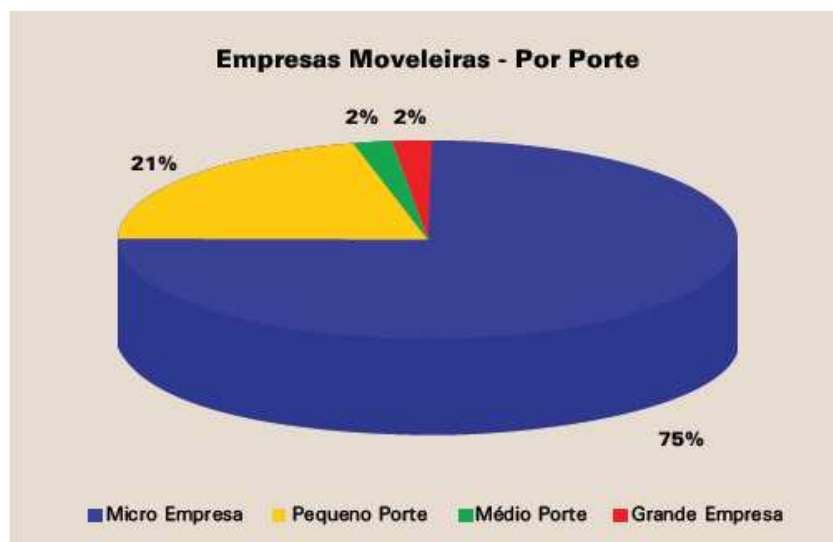


Gráfico 2: Empresas de muebles: división por porte (en %) – 2006  
Fuente: Abimóvel (2008).

Pero, según informaciones de la Abimóvel<sup>413</sup>, el número total de empresas productoras de muebles, incluyendo las informales, es superior a 50.000, en cuanto el facturación, en 2005, fue de R\$ 12,05 billones, representando 1,3% del PIB brasileño. El sector es muy fragmentado e intensivo en mano de obra.

Análisis idéntica puede ser hecha en relación a la tabla 2, en que el mayor número de empresas de muebles presentan incluso la faja de 99 funcionarios.

Tabla 2: Industrias de productos de madera en Brasil de acuerdo con el número de funcionarios

Año	Total	Até 19 emplea	De 20 a 99	De 100 a 499	500 o más
2002	13.512	11.635	1.567	282	28
2003	13.677	11.844	1.531	272	30
2004	13.677	11.844	1.531	272	30
2005	13.932	12.115	1.507	276	34
2006	14.234	12.412	1.517	277	28
2007	14.300	12.457	1.509	305	29

Fuente: adaptado do RAIS-MTE (2009).

Junto al proceso productivo, en el sector de muebles en Brasil, la verticalización es una característica organizacional fuerte, muy frecuente, incluso, en las empresas líderes del

<sup>413</sup> ABIMÓVEL. PRÓMOVEL. Disponível em <<http://www.abimovel.org.br/>> acesso em: 8 jul. 2008.



segmento. Es común, en una misma planta industrial, ser fabricadas diversas líneas de productos, las cuales emplean variados procesos tecnológicos y desarrolladas etapas productivas, que van desde el secado de la madera hasta al montaje y embalaje del producto final. La preocupación con la escasez de la materia-prima han llevado varias empresas a verticalizarse a partir de la producción de la materia-prima para garantizar el auto-abastecimiento, a través de la incorporación de áreas forestales y de la producción de madera serrada y seca en estufa<sup>414</sup>.

La apertura del mercado, en Brasil, en la década de 90, facilitó el acceso a nuevas tecnologías y permitió a las empresas de muebles que iniciaran inversiones en la modernización del parque tecnológico y de su proceso de producción, en la afirmación de Valença, Pomplona y Souto<sup>415</sup>; Abimóvel<sup>416</sup>. Las industrias de mayor porte pasaron a importar máquinas y equipamientos de punta, sobretodo de países como Italia y Alemania, y a adoptar programas de calidad<sup>417</sup>. Esas medidas fueron importantes para el crecimiento del ramo de muebles, conforme muestra el gráfico 3, en que constan informaciones de la facturación de la industria de muebles en ascensión.

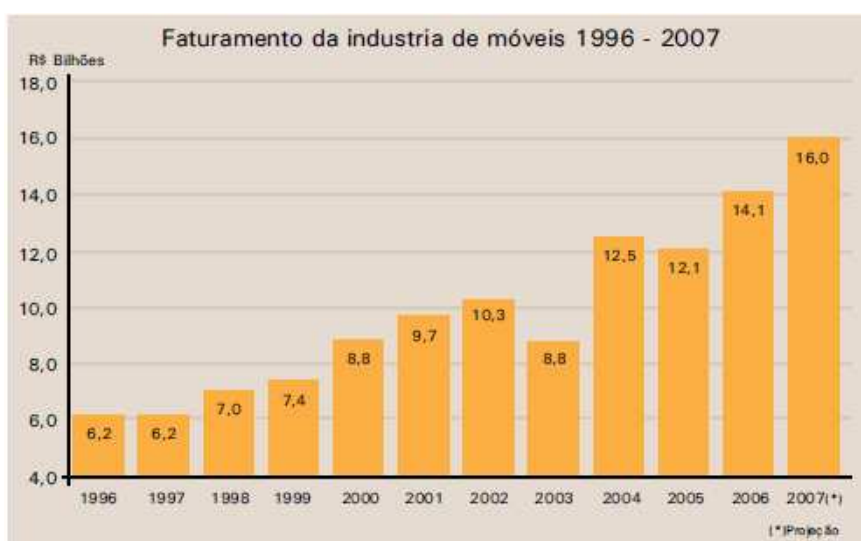


Gráfico 3: Facturación de la industria de muebles: 1996-2007.  
Fuente: Banco Bradesco (2008).

<sup>414</sup> CUNHA, I. J.; PEREIRA, M. C. S.; CASAROTTO FILHO, N. Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil. Florianópolis: BRDE, 2006. p. 72

<sup>415</sup> VALENÇA, A. C. V.; PAMPLONA, L. M. P.; SOUTO, S. W. Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n[0]. 15, p. 83-96, mar. 2002.

<sup>416</sup> ABIMÓVEL. loc. cit.

<sup>417</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **A análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. Florianópolis. 2006. Disponível em: < [http://www.brde.com.br/estudos\\_e\\_pub/An%20E1lise%20da%20Competitividade%20dos%20APs%20M%20F3veis%20da%20Regi%20E3o%20Sul.pdf](http://www.brde.com.br/estudos_e_pub/An%20E1lise%20da%20Competitividade%20dos%20APs%20M%20F3veis%20da%20Regi%20E3o%20Sul.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2008. p. 72

Las empresas menores invierten en equipamientos nacionales y, a los pocos, fueron introduciendo alguna forma de control de calidad y mejoría del proceso productivo. El aumento de la competitividad es debido a la actualización tecnológica en términos de proceso y producto, lo que ha permitido la inserción de muchas empresas en el mercado externo, principalmente cuando el cambio se encuentra en plataformas favorables. Además de eso, para tornarse y mantenerse competitivas, en el mercado interno y externo, las empresas son impelidas a actualizar sus procesos organizacionales, buscando incorporar nuevas formas de gestión en los diversos sectores de la organización – *marketing*, logística, comercial, financiero y recursos humanos<sup>418</sup>.

Esas transformaciones llevaron la industria de muebles brasileña a presentar un crecimiento también en el número de piezas producidas, llegando a 354 millones en el año de 2006, conforme gráfico 4, a seguir.



Gráfico 4: Evolución del Sector de Muebles en Producción (millones de piezas) y Ventas (R\$ billones):

Fuente: Movergs (2005).

El avance de Brasil, en el mercado internacional, no fue un fenómeno exclusivo del país, puesto que en la década de 90, varios países en desarrollo ingresaron en el comercio mundial de muebles, que hasta entonces era dominado por un pequeño grupo de países desarrollados. La participación de las exportaciones nacionales de muebles, en el comercio mundial, aun es inexpresiva: en 1990, representó cerca de 0,1% de las exportaciones

<sup>418</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. loc. cit.

mundiales y, en 2006, atingió apenas 1% del comercio mundial, de acuerdo con estudios de lo BRDE<sup>419</sup>.

Los principales países compradores de muebles del Brasil están destacados en el gráfico 5, que destaca USA como el mayor comprador en 2005.

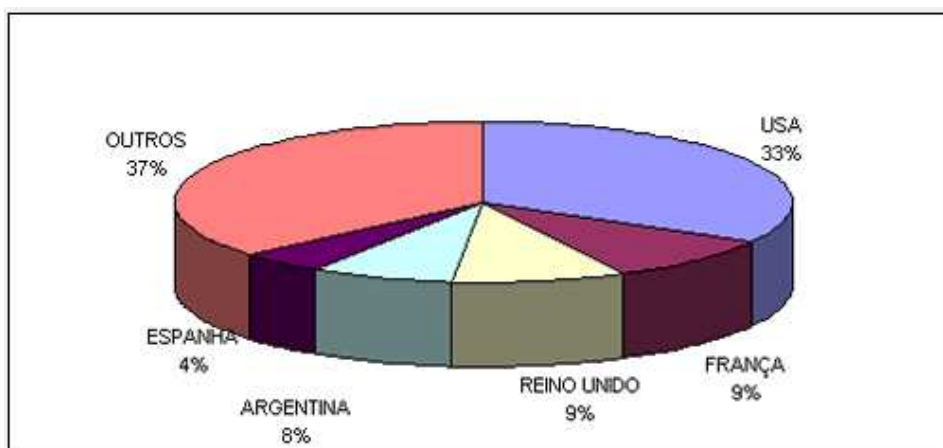


Gráfico 5: Destino de las exportaciones brasileñas de muebles - 2005  
Fuente: Abimóvel (2005)

Mismo con todos los esfuerzos emprendidos para el desarrollo de la industria brasileña de muebles y de las ventajas comparativas del país, en lo que dice respeto a la disponibilidad de materia-prima y costo de la mano-de-obra, continua a ocupar posición de poca relevancia en el comercio global.

Las exportaciones brasileñas de muebles, de acuerdo con la Abimóvel<sup>420</sup>, están concentradas en pocos países: cinco de ellos absorben, hoy, más de 63% del montante de muebles exportados por Brasil. Los EUA continúan siendo el principal mercado de destino, absorbiendo, en 2005, 33% de las exportaciones de los muebles brasileños. En Europa, los principales países importadores son Francia (9%), Reino Unido (9%) y España (4%). En la pauta de las exportaciones, la mayor parcela es formada por muebles de madera residenciales, de los cuales 4,48% se constituyen de muebles para oficina; 5,08 % para cocina, 39,74% para dormitorios y 40,19% para otros muebles de madera, seguido de asientos y sillas, con una representación de cerca de 20% del total exportado.

Los estados de Santa Catarina y Rio Grande do Sul se destacaron con las siguientes participaciones, en 2005: 43,75% y 27,31%, de acuerdo con la tabla 3.

<sup>419</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. loc. cit.

<sup>420</sup> ABIMÓVEL. PRÓMOVEL. Disponível em <<http://www.abimovel.org.br/>> acesso em: 8 jul. 2008.

Tabla 3: Principales estados exportadores - 2005

<b>Estados</b>	<b>Valor R\$</b>	<b>(%)</b>
SANTA CATARINA	433.338.634	43,75%
RIO GRANDE DO SUL	270.442.545	27,31%
PARANA	91.731.990	9,26%
SAO PAULO	87.427.269	8,83%
BAHIA	68.256.572	6,89%
MINAS GERAIS	11.190.400	1,13%

Fuente: Abimóvel (2008).

Todavía la Abimóvel<sup>421</sup> destaca que el Estado de São Paulo es lo que concentra el mayor número de empresas exportadoras, 285, y la ciudad de São Bento do Sul (SC) es considerada la principal exportadora del Brasil, seguida por Bento Gonçalves (RS), Flores da Cunha (RS) y Rio Negrinho (SC).

A pesar de presente en todo el territorio brasileño, la mayoría de las empresas de muebles están localizadas en la región centro-Sur del Brasil, siendo que algunos estados cuentan con importantes aglomeraciones productivas. Cada una de esas aglomeraciones se encuentra en una fase de desarrollo distinto, sigue padrones de especialización, de acuerdo con la característica regional no sólo en términos de capacitación productiva y de innovación, mas también en relación a los tipos de muebles que son producidos y las características de los mercados a que son destinados.

En el estado del Rio Grande do Sul, el sector está fuertemente organizado en torno de los municipios de Flores da Cunha y Bento Gonçalves, los cuales forman uno de los aglomerados productivos más importantes en el escenario de muebles del país, con 578 empresas que generan algo en torno de 11.122 empleos directos. Otras aglomeraciones de muebles de menor porte también están presentes en Garibaldi, Lagoa Vermelha, Antônio Prado y Gramado. El Estado se destaca en la fabricación de muebles rectilíneos seriados de madera aglomerada, chapa dura y MDF. Asume importancia, también, la producción de muebles torneados de madera<sup>422</sup>.

En Paraná, el polo de muebles de Araongas es el de mayor representatividad del estado, contando con 200 empresas, que generan 7.890 empleos directos. Es especializado en

<sup>421</sup> ABIMÓVEL. loc. cit.

<sup>422</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. loc. cit.

la producción de muebles residenciales populares, con destaque, también, para la fabricación de estofados, contando con un número significativo de empresas productoras<sup>423</sup>.

En el estado de Minas Gerais, el mayor polo de muebles es Ubá, está localizado en la zona de la mata minera y reúne, aproximadamente, 300 industrias, la mayoría de pequeño y medio porte, que responden por 3.150 empleos. La línea de productos es diversificada, destacándose muebles residenciales de madera, sobretodo camas, roperos, comedores y estofados, producidos principalmente para el mercado interno. La principal destinación de la producción del polo de muebles de Minas Gerais es el mercado estadual, seguido por Rio de Janeiro y Espírito Santo. Ya el Estado de Santa Catarina es el mayor exportador de muebles del País, siendo responsable por aproximadamente 44% de las exportaciones brasileñas de muebles, en 2005. Los municipios de São Bento do Sul y Rio Negrinho forman el mayor polo productor de muebles del Brasil, responsable por la mayor parte de las exportaciones brasileñas de muebles. Predomina en la región la producción de muebles torneados de madera, especialmente pino<sup>424</sup>.

La Región Oeste del Estado de Santa Catarina concentra, también, un número considerable de empresas, caracterizando otro polo de producción, mismo no estando ellas localizadas en un área geográfica contigua, la semejanza e integración entre las empresas e instituciones de soporte, permiten identificar la existencia de una aglomeración productiva de muebles en la región, compuesta por aproximadamente 393 empresas. Predomina la fabricación de muebles de madera residencial, y en menor escala, muebles para oficina.

Finalizando, hay las principales ferias de muebles en Brasil, en sus respectivos estados.

**Minas Gerais:** Festival de Móveis & Decoração; **Paraná:** Movelpar, Mobiliar, Femade; **Pernambuco:** Movexpo; **Rio Grande do Sul:** Mobillar, Movelsul Brasil, Construfair; **Santa Catarina:** Mercomóveis, Home Art Blumenau, CasaPronta, Home Art Florianópolis, Casa Show Joinville, Home Art Joinville, Móvel Brasil; **São Paulo:** Abimad, Movinter, ForMóvil; **Ceará:** Top Móvel; **Espírito Santo:** Decor & Lar; **Minas Gerais:** Unilar, Minas Móveis.

<sup>423</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. loc. cit.

<sup>424</sup> UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP). Relatório de acompanhamento setorial-indústria moveleira. Campinas-SP, 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Madeira+e+M%C3%B3veis+++Setor+Moveleiro+Primeiro+Relat%C3%B3rio++P+27+com+capa.pdf>>. Acesso: 1 fev. 2010. p.17

### 4.1.3 Industria de muebles en el Sur

Sur del Brasil es la macrorregión más homogénea del País cuanto a las estructuras demográficas, económicas y sociales<sup>425</sup>. Cuenta con solamente 6,7% del territorio nacional, sin embargo muestra indicadores que la distingue de la media brasileña y la proyecta como un espacio diferenciado y con elevada expresión entre las áreas en desarrollo en América Latina. Posee población actual del orden de 27 millones de habitantes y tiene participación de casi un quinto en el PIB nacional<sup>426</sup>.

Buena parte del crecimiento de la industria de muebles, en los tres primeros años del siglo XX, se debió al favorable desempeño de la industria sulina, repitiendo la tendencia ya consagrada desde 1960. En esa época, la industria del mobiliario brasileña contaba con 8.160 establecimientos y ocupaba 63.475 personas. El Sur poseía 1.652 (20%) establecimientos y empleaba 12.050 personas (19%), mientras São Paulo lideraba la producción nacional, con el efectivo de 2.849 establecimientos y 29.398 personas ocupadas y 12.9 millones de Cruzeiros de ventas, correspondiendo a 27,7% del total nacional<sup>427</sup>.

En 1970, la Región Sur participaba con solamente 18% del valor de la producción de muebles del País venidas de las contribuciones de los Estados del Rio Grande do Sul, con una participación de 8%; Paraná, 6% y Santa Catarina 4%. En la década siguiente, la Región Sur tuvo óptimo desempeño en el segmento de muebles, tanto así que, en 1980, la región ya mostraba un parque de muebles con 3.280 establecimientos, que ocupaban 54.866 personas, un aumento, de 87%. Después 1980, la industria de muebles acusó baja en diversas regiones del Brasil, reduciendo su participación de 1,7% del valor de transformaciones de la industria, para 1,1% en 1990, mientras la Región Sur siguió curso contrario y aumentó su presencia en la industria brasileña de muebles. Entre 1995 y 2003, fueron criados 3.659 nuevos establecimientos y generados 42.200 empleos. Sólo, en el Sur surgieron 2.105 fábricas y hubo aumento de 26,3 mil vagas de trabajo<sup>428</sup>.

De acuerdo con la tabla 4, son visualizados datos más recientes de ese comportamiento de crecimiento del sector de muebles en el Sur del Brasil.

<sup>425</sup> CUNHA, Idaulo José. Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade. 2006. 388 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006). p. 207

<sup>426</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. loc. cit.

<sup>427</sup> ABIMÓVEL. PRÓMOVEL. Disponível em <<http://www.abimovel.org.br/>> acesso em: 8 jul. 2008.

<sup>428</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. loc. cit.

Tabla 4: Número de empresas e de empleos del sector de muebles en la Región Sur y en el Brasil - 2005

<b>DISCRIMINACIÓN</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>EMPLEOS</b>
<b>Rio Grande do Sul</b>	<b>2.467</b>	<b>30.970</b>
<b>Paraná</b>	<b>2.103</b>	<b>28.217</b>
<b>Santa Catarina</b>	<b>1.961</b>	<b>25.566</b>
<b>Regiao Sul</b>	<b>6.531</b>	<b>84.753</b>
<b>Brasil</b>	<b>16.112</b>	<b>189.372</b>

Fuente: Abimóvel (2005).

Conforme, todavía, informaciones del<sup>429</sup>, la Región Sur concentra 41% de las empresas brasileñas y 45% de la mano-de-obra empleada en el sector. Tales datos revelan la fuerte especialización productiva de la industria de muebles del Sur del Brasil.

Sin embargo Santa Catarina tenga mostrado acentuada reestructuración de su economía y del sector industrial, notándose el fuerte crecimiento de las industrias dichas dinámicas, entre las cuales las de metal-mecánica, el segmento del mobiliario continuó conquistando espacio en la oferta nacional de muebles, en la visión de Cunha<sup>430</sup>.

#### **4.1.4 La industria de muebles en Santa Catarina**

El aglomerado productivo de muebles del Oeste de Santa Catarina, a pesar de ser un polo constituido recientemente, tiene raíces en la actividad maderera, y en los antiguos aserraderos que dieron origen a los primeros núcleos urbanos de la región. Las marcenarías instaladas, por vuelta del año de 1920, dieron origen a las primeras fábricas de muebles que producían, para encomienda, para atender a las necesidades de los habitantes locales.

Hasta el inicio de la década de 70, la región contaba con apenas 10 empresas de muebles con pequeñas variaciones hasta la década de 80, cuando hubo un proceso de aumento de las empresas, dando origen al aglomerado productivo de muebles del Oeste de Santa Catarina<sup>431</sup>.

La consolidación del aglomerado productivo se dio con el aprovechamiento de los espacios del mercado, que fueron dejados por los fabricantes de muebles de São Bento do

<sup>429</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. loc. cit.

<sup>430</sup> CUNHA, I. J.; PEREIRA, M. C. S.; CASAROTTO FILHO, N. **Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. Florianópolis: BRDE, 2006. p. 214

<sup>431</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. op. cit.

Sul-SC y, en parte, por los de lo aglomerado liderado por Bento Gonçalves-RS y se firmaron como proveedores competentes, mientras los dos aglomerados más maduros conquistaron partes del mercado global y ajustaron sus líneas de producción a los padrones internacionales. Actualmente el aglomerado de Santa Catarina ha pasado por algunos problemas también pasados por los demás, relacionados con la desvalorización del dólar, aumento de los costos de la materia-prima (pino, chapas aglomerado y MDF, hierro), además de otros, costos como flete marítimo, energía eléctrica, óleo diesel. Esos problemas, si no lo son corregidos en tiempo hábil, traerán grande perjuicio a la competitividad de las empresas, tanto en el mercado interno cuanto externo, además provocar reducción en el nivel de empleo y el descarte del parque fabril, por falta de inversiones en las empresas<sup>432</sup>; (SEBRAE<sup>433</sup>).

#### *4.1.4.1 La industria de muebles en el Oeste de Santa Catarina*

El aglomerado productivo del Oeste de Santa Catarina posee una estructura dispersa en varios municipios no contiguos, mas en la misma región, sin que haya un municipio polarizador. Lo que caracteriza la existencia del arreglo productivo es el hecho de existir una concentración de pequeñas y microempresas dedicadas a la fabricación de muebles, bien como haber un número considerable de proveedores de insumos y servicios, los cuales se ligan a la cadena productiva, interaccionando con los agentes económicos locales. Los municipios que componen el aglomerado son: Maravilha, Mondaí, São Lourenço do Oeste, Coronel Freitas, Pinhalzinho, Nova Erechim, Chapecó, São José do Cedro, São Miguel do Oeste, que cobren un área de 2.046 km<sup>2</sup> y cuentan con una población de 256.797 habitantes<sup>434</sup>.

En el aglomerado, están localizadas 393 empresas del sector de la madera, las cuales emplean innúmeros funcionarios y son especializadas en la producción de muebles residenciales seriados de madera, localizadas geográficamente próximas, contemplando varios anhelos de la cadena productiva, como pequeños proveedores, prestadores de servicio, empresas de máquinas, que generan juntos sinergia para todas las empresas de la región.

---

<sup>432</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. loc. cit.

<sup>433</sup> SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Panorama do setor moveleiro do Oeste de Santa Catarina**. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2006.

<sup>434</sup> Ibid.



Tabla 5: Industrias de productos de madera en el Oeste de Santa Catarina de acuerdo con el número de funcionarios – 2008.

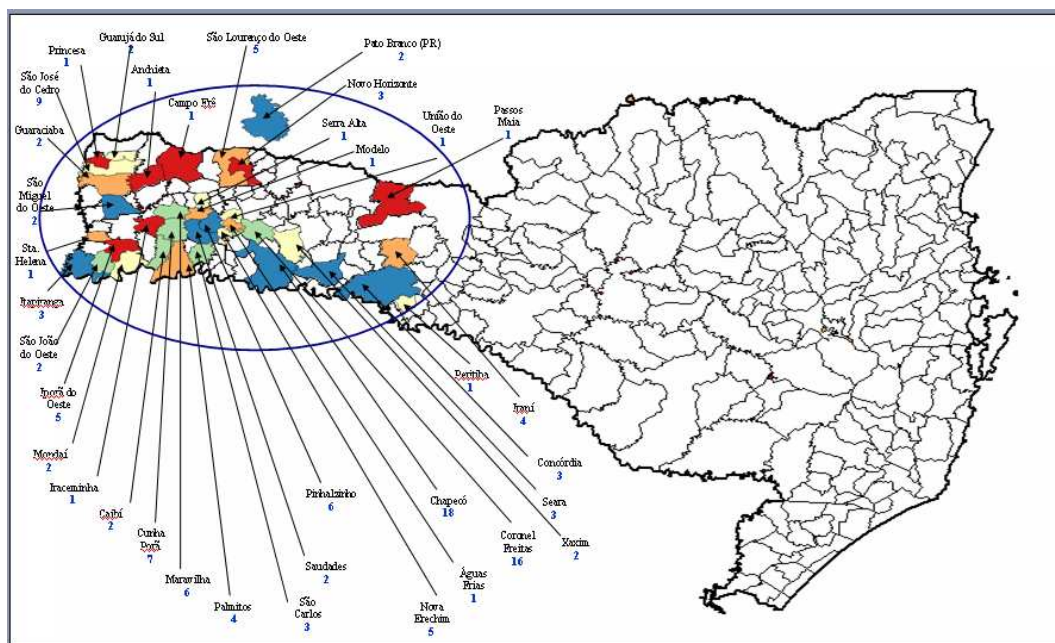
Ano	Total	Até 19 emple	De 20 a 99	De 100 a 499	500 o más
2000	365	318	44	3	0
2001	348	301	43	4	0
2002	363	310	49	4	0
2003	366	316	45	5	0
2004	356	304	45	7	0
2005	360	311	45	4	0
2006	347	298	45	4	0
2007	370	322	43	5	0
2008	393	345	43	5	0

Fuente: adaptado do RAIS-MTE,2009.

Como se observa en la tabla 5, existe predominio de las micro y pequeñas empresas en el año de 2008, cuando había apenas 5 empresas con más de 100 funcionarios. Otras características comunes, además de la época de la fundación de las empresas, concentrada entre 1986 a 2000, son la maciza influencia del modo de gestión familiar y la propiedad del capital por habitantes del local<sup>435</sup>.

El sector de muebles detiene una importancia expresiva en el contexto de la economía de la Región Oeste de Santa Catarina. El estudio realizado por el SEBRAE-SC (2006) sobre identificación de los sectores económicos más relevantes de la economía de 86 municipios del Oeste de Santa Catarina mostró el sector de muebles como siendo el primero en la región en número de empresas, el tercero en número de empleados y el cuarto en movimiento económico de exportación estadual.

<sup>435</sup> CAMPOS, Renato Ramos; GEREMIA, Fabiano. **As possibilidades de desenvolvimento do arranjo produtivo moveleiro do oeste de Santa Catarina**. In: PROGRAMA DE INANCIAMENTO DE BOLSAS DE MESTRADO VINCULADAS À PESQUISA: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO BRASIL, 2004. Florianópolis. Relatório Final. Florianópolis: Fundação José Boiteux, 2004. 1CD-ROM. p. 6



Mapa 1: Distribución de las empresas de muebles del Oeste de Santa Catarina  
Fuente: Sebrae-SC (2006).

La Región Oeste de Santa Catarina, identificada en el mapa 1, forma el segundo mayor polo de muebles del Estado, que responde por casi 10% del personal empleado en la industria de muebles de Santa Catarina. La principal ventaja de las empresas, ya que están situadas en el área del aglomerado productivo, es lo del bajo costo de mano-de-obra, ya que no son significativas las otras indicaciones de ventajas de localización como proximidad de fabricantes de máquinas y equipamientos, materia-prima, mercado consumidor. La producción de muebles bajo encomienda y la producción seriada en pequeña escala son características de esa estructura productiva. (SEBRAE<sup>436</sup>).

En ese aglomerado, no hay proveedores de la mayoría de los ítems utilizados como insumos en la actividad económica, ni existe acceso privilegiado a la materia-prima básica, que es la madera. Las industrias que producen muebles seriados la adquieren directamente de empresas productoras, las cuales están situadas en otras regiones del Estado y de otros estados, sobretudo del Paraná y Rio Grande do Sul. Aún sobre el mismo asunto<sup>437</sup>, esclarece que hay importación de madera de otros países del Mercosur. Ya las micro y pequeñas

<sup>436</sup> SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. loc. cit

<sup>437</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **A análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. Florianópolis. 2006. Disponível em: < [http://www.brde.com.br/estudos\\_e\\_pub/An%20E1%20da%20Competitividade%20dos%20APs%20M%20F3%20veis%20da%20Regi%20E3%20Sul.pdf](http://www.brde.com.br/estudos_e_pub/An%20E1%20da%20Competitividade%20dos%20APs%20M%20F3%20veis%20da%20Regi%20E3%20Sul.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2008. p. 132

empresas que producen muebles bajo encomienda, generalmente, adquieren materia-prima de representantes de proveedores que actúan en la región.

En el aglomerado, también no están presentes productores de máquinas y equipamientos, los cuales son adquiridos en otras regiones del Estado, o del Paraná y São Paulo. Solamente actúan, en la región, pequeñas y medias empresas que producen algunos tipos de equipamientos básicos para la industria de muebles, empresas que prestan servicios industriales de mantenimiento y empresas productoras de embalajes<sup>438</sup>.

La escasez de mano-de-obra calificada es una de las principales carencias de la aglomeración, lo que es el reflejo de la inexistencia de institución de soporte vuelta a la capacitación de personal para las de muebles. La mano de obra es poco calificada, siendo la mayoría de los funcionarios provenientes del éxodo rural, que es expresivo en la región. Actualmente, las formas de aprendizaje se resumen en la realización de entrenamiento interno por algunas empresas y a cursos y entrenamientos promovidos por el Sebrae, en parceria con la Asociación de los que producen Muebles do Oeste de Santa Catarina-AMOESC. Los mecanismos de aprendizaje más frecuentes ocurren en el interior de las empresas, resultantes de procesos de aprendizajes informales, en que los trabajadores, en su rutina de producción, descubren formas innovadoras de fabricar productos o realizar servicios<sup>439</sup>.

Las pequeñas y medias empresas productoras de muebles destinan la mayor parte de su producción a mercados situados fuera del Estado, mientras el mercado local es el foco preferido de las micro y pequeñas productoras de muebles bajo encomienda. El mercado externo, que responde por 13% del total producido en la región, totalizó U\$ 12,9 millones de ventas, en 2005. Las dificultades de las empresas para que logre el mercado externo están en el desconocimiento y en la dificultad de abrir nuevos mercados<sup>440</sup>.

Analizando los datos de la tabla 6, se verifica que hay una cierta variación del crecimiento del PIB de las industrias, de año para año, hubo, incluso un crecimiento a partir del año de 2004.

Tabla 6: PIB de las industrias del Oeste de Santa Catarina

---

<sup>438</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **A análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. Florianópolis. 2006. Disponível em:< [http://www.brde.com.br/estudos\\_e\\_pub/ An%20E30%20Sul.pdf](http://www.brde.com.br/estudos_e_pub/An%20E30%20Sul.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2008. p. 132

<sup>439</sup> Ibid., p. 142

<sup>440</sup> Ibid., p. 134

<b>Años</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>PIB</b>	<b>4.618.262</b>	<b>3.254.871</b>	<b>3.345.459</b>	<b>3.797.785</b>	<b>3.493.812</b>	<b>3.512.594</b>

Fuente: Ipeadata-2009

Las empresas de ese aglomerado productivo están bastante aisladas y reciben poquísimos apoyos de agentes de soporte para hacer su inserción en el mercado internacional. No hay registro, en la región, de consorcio de exportación y de ninguna otra acción cooperada más efectiva, a fin de que las empresas pudieran negociar sus productos fuera del Brasil. Las modalidades empleadas por ellas, para efectuar las transacciones con el exterior, carecen de intermediación de agentes o oficinas de exportación<sup>441</sup>.

Las principales materias-primas para la industria de muebles son el aglomerado, MDF y pino macizo. El aglomerado y MDF son suministrados por empresas localizadas en el Estado, mientras el pino es adquirido en regiones distantes del aglomerado, en el Rio Grande do Sul, Fraiburgo y Lages, en Santa Catarina. En los próximos años, debido a la escasez y a la dificultad de obtención de la materia prima, los productores ven anticipadamente que las compras deberán ser efectuadas en la Argentina, en la provincia de Misiones, distante 100 km del polo de muebles<sup>442</sup>.

La acentuada dispersión geográfica y el desarrollo reciente de ese polo de muebles pueden explicar, en parte, el individualismo aun predominante en la región, pues pocos son los casos de división del trabajo, en nivel de las cadenas productivas municipalizadas. Siendo prácticamente inexistentes las especializaciones de los productores, lo que reduce las posibilidades de interacciones entre los agentes, con perjuicio, incluso, al proceso de aprendizaje colectivo. Las acciones colectivas, con vistas al desarrollo de factores aun son poco desarrolladas, salvo en algunas actividades volcadas para la formación, entrenamiento de personal, participaciones en ferias y exposición y transporte compartido. Las relaciones con proveedores de insumos en general y con los compradores de productos son más fuertes y abiertas de lo que con firmas congéneres o competentes del aglomerado productivo. Eso se explica, en parte, por las débiles interacciones que ocurren en el tejido productivo de la aglomeración que, así, no hay el fortalecimiento de los lazos de convivencia y de confianza.

<sup>441</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. loc. cit., p. 134

<sup>442</sup> Ibid.

La reciente institucionalización del proyecto de arreglo productivo local amplía y torna aun más urgente el desencadenamiento de acciones que produzcan mayor interacción y cooperación entre los productores locales, y promuevan capacitaciones importantes, tanto en la esfera técnico-productiva, cuanto en el desarrollo de funciones comerciales y de gestión, indispensables a la competitividad del aglomerado productivo. La mayor proximidad geográfica de los miembros del aglomerado productivo, al permitir contactos directos diarios, aumenta el grado de confianza entre los empresarios y promueve comportamientos eficientes en relaciones de parcerías en el seno del aglomerado productivo. No obstante un mayor nivel de confianza puede ser conquistado por una participación más expresiva por parte de los órganos patronales, una definición de objetivos y la ejecución de proyectos comunes y el aumento de las relaciones entre la empresas<sup>443</sup>.

La participación en ferias y exposiciones de muebles, máquinas y equipamientos se constituyó en una de las más importantes formas de adquisición y diseminación de conocimientos sobre nuevos productos, tendencias de mercado, *design*, novedades en materias-primas y accesorios, que se transforman en valiosas oportunidades de aprendizaje y estímulo a la innovación. La inserción, en el mercado externo, a pesar de pequeña, también ha influenciado en el funcionamiento del arreglo productivo, bajo la óptica del aprendizaje e innovación.

#### 4.2 INFORMACIONES DE LAS INDUSTRIAS EN ESTUDIO

Se considera importante presentar un cuadro con la identificación y la caracterización de las industrias pesquisadas, para facilitar el entendimiento de la discusión de los datos.

<b>Características de las industrias de muebles</b>	<b>Cantidad</b>
Industria de muebles lujosos – A	1
Industria de muebles intermediarios – B	1
Industria de muebles populares y bajo-medida – C	1
Industria de muebles populares y en serie – D	1

Cuadro 2: Industrias de muebles del Oeste de Santa Catarina

Fuente: el autor

<sup>443</sup> BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. loc. cit. p. 144

A partir de esta página, cuando se haga referencia a las industrias investigadas, se adoptará el criterio de citar las letras que las identifican, conforme constan en el cuadro arriba. A seguir, son caracterizadas las industrias que hacen parte de este estudio.

#### **4.2.1 Caracterización de las industrias**

De acuerdo con los entrevistados de este estudio, las industrias se diferencian en diversos aspectos. A seguir, son detalladas informaciones, como: constitución de la industria, inicio de la actividad fabril, línea de productos, número de funcionarios, estrategias, entre otras informaciones.

##### *4.2.1.1 Industria de muebles lujosos - A*

La industria Sollos Brasil, constituida de orden familiar, se localiza a, aproximadamente, 180 km de la mayor ciudad del oeste de Santa Catarina, e inició sus actividades en 1998, con una línea de muebles populares. Después de cinco años de actividad, abandonó totalmente ese segmento y comenzó a fabricar muebles de alto padrón. Poseía un consumo de 500 m<sup>3</sup> de madera, y a partir del cambio de segmento, ese consumo bajó para apenas 50 m<sup>3</sup>. Hoy, disponiendo de un área construida superior a 3.000 m<sup>2</sup> y con un cuadro de más de 155 colaboradores, alía equipamientos de última generación a la capacitación profesional de su equipo para fabricar productos con *design* exclusivo, enfocando la satisfacción total de sus clientes.

##### *4.2.1.2 Industria de muebles intermediarios - B*

La industria Daico muebles fue fundada, en 1989, en el Oeste de Santa Catarina, cuando dos hermanos decidieron abandonar la agricultura y abrieron una empresa de marcenaría. En el inicio, su producción era regionalizada para los municipios próximos, con productos sobre medida, en madera maciza y torneados como: roperos, estantes y camas.

La industria fue creciendo y aumentando el mercado de actuación y la línea de productos, ahora, ya posee varios modelos de cocina, en compensado. En 1994, recibió una propuesta de incentivos fiscales para instalarse en otro municipio de la Región Oeste,

transfiriendo también la mayoría de su cuadro funcional. Comenzó, entonces, a aumentar el volumen de los kits de cocina, ahora kits planeados, adicionando a su línea de productos mesas y sillas para complementar el producto 'cocina'. Aumentó el número de representantes y consecuentemente, el mercado de actuación. Próximo al año 2000, entró en el mercado de exportación. Hoy, la industria trabaja con exportación para los siguientes países: Namibia, Moçambique, Chile, Argentina, Guatemala, EUA, y Venezuela y en el mercado interno atiende a los estados del: RS, PR, SC, SP, MS, BA, RJ, PA, MA, GO produciendo muebles para comedor, cocinas moduladas, *home teather*, baños, áreas de servicio y está entrando en el mercado de dormitorios modulados. Cuenta con dieciséis representantes y aproximadamente, 150 colaboradores, entre sectores administrativo y de producción.

#### 4.2.1.3 *Industria de muebles populares - C*

La industria Incomaba inició sus actividades en 1972, en el interior de una ciudad del Oeste, también es una industria familiar. El emprendedor era agricultor. En la época, no existía energía eléctrica, los motores del aserradero eran movidos a diesel. En 1982, llegó la energía eléctrica trifásica para la industria. En 1984, la industria amplió su planta en 250m<sup>2</sup>, en 1995, abrió una tienda de muebles en una ciudad próxima, y también, en ese año, amplió nuevamente la planta en 300m<sup>2</sup>.

Hoy, la industria cuenta con un área de producción, que hace muebles en madera y cocinas en MDF, posee más de cinco tiendas de muebles en la región. Actualmente, posee 35 funcionarios. Distribuye sus productos junto a sus propias tiendas, solamente en la Región Oeste de Santa Catarina. Los muebles confeccionados proporcionan funcionamiento, durabilidad, *design* actualizado, buen gusto y calidad.

#### 4.2.1.4 *Industria de muebles en serie – D*

La industria Tozetto Móveis inició sus actividades, en 1975, en el sótano de la casa de su fundador, que, en conjunto con sus tres hijos hombres, en la época, menores, abrió la empresa. La fabricación de aberturas en madera de ley fue el primero producto comercializado, ya que el municipio estaba creciendo con la demanda de nuevas viviendas.

La industria fue creciendo, y a los pocos, adquirió máquinas necesarias para atender a la demanda. En 1988, la empresa pasó por dificultades financieras y entonces, comenzó a fabricar muebles, en serie. Fueron contratados funcionarios, hubo ampliación del barracón de trabajo y a compra de varias máquinas para dar cuenta de la fabricación de roperos. En el primer año, la empresa vendía los roperos montados. Luego, fueron percibidas las dificultades de transporte de ellos. Se pasaron dos años, y la empresa, comenzó a enseñar y prestar atención en las tiendas sobre el montaje de roperos. Ahora, las ventas son de roperos desmontados. El crecimiento de la empresa se dio gradualmente y de forma bien planeada.

En el año de 1997, la industria adquirió un área de tierra de 10.000 m<sup>2</sup>, en un distrito industrial, donde se localiza en los días de hoy, con una construcción de 8.000 m<sup>2</sup>, instalada en mayo de 2001, fabricando: roperos, cómodas, camas, criados-mudos, cocinas, todo en madera de pino reforestada y adquirida de sus proveedores; con el aserradero propia, hace el desdoblamiento y la pone en la estufa para secar.

La industria, en los últimos años, viene aumentando su producción y con la falta de espacio para producir, adquirió más un área de tierra de 8.000 m<sup>2</sup> con un barracón de 6.000 m<sup>2</sup>, para aumentar su producción de muebles en serie, todos en madera de pino.

En la actualidad, la industria cuenta con 120 colaboradores, que son incentivados a estudiar y la hicieron cursos de especialización.

La producción de la industria es vendida en el mercado interno, en todos los estados del Brasil. Actualmente la falta de mano de obra es uno de los grandes problemas que enfrenta, pues solamente puede admitir colaboradores que tengan 18 años o más. Por eso, está adquiriendo máquinas para disminuir procesos y suplir la falta de mano de obra, ya que la tecnología se tornó una aliada para producir, con calidad y rapidez.

A seguir, se tiene el cuadro 3, que posibilita comprender mejor la caracterización de las industrias pesquisadas. Todas están situadas en el Oeste del Estado de Santa Catarina, en ciudades diferentes, con productos distintos y foco en distintas clases sociales.



Industrias	Ciudad del Oeste	Año de fundación	Portifolio productos	Número de funcionarios	Exporta productos	Planta m <sup>2</sup>
A	Princesa	1998	Sillas, bancos, barras	155	Sí	3000
B	Nova Erechim	1989	Cocinas, mesas y sillas	150	Sí	4000
C	Descanso	1972	Cocinas, mesas, sillas, barras y estantes	35	Não	550
D	Coronel Freitas	1975	Cocinas, roperos, mesas, sillas, estantes, cómodas, mesitas de noche	120	Não	14.000

Cuadro 3: Caracterización de las industrias pesquisadas en el Oeste de Santa Catarina

Fuente: el autor

### 4.3 CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE MUEBLES EN ESTUDIO

A seguir, este estudio se propone a presentar y analizar las principales variables que impactan en el crecimiento de las industrias de muebles. Esta sección está dividida en dos partes, la primera da énfasis al crecimiento interno; la segunda parte se encarga del estudio del crecimiento, utilizando variables externas a las industrias.

#### 4.3.1 Edad

Las empresas investigadas poseen una enorme vivencia empresarial. Las industrias A y B están en el mercado hace 20 años, mientras las industrias C y D, hace cuatro décadas.

De acuerdo con Lezana<sup>444</sup>, "El proceso evolutivo de una empresa comprende una serie de etapas que deben ser superadas, desde la creación hasta la empresa transformarse en una institución efectivamente consolidada." Para Adizes<sup>445</sup>, "La evolución de una organización puede ser descrita a través de cinco etapas: inicio, sobrevivencia, crecimiento, expansión y madurez."

<sup>444</sup> LEZANA, A. R. **Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações**. Apostila do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis: PPGEP, 2002. 142 p. p.10

<sup>445</sup> ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

Las industrias estudiadas ya atingieron la madurez y dejaron de ser pequeñas, ahora, tres destinos las norlean: el primero es la estabilización; el segundo es la baja, y el tercero es la continuidad de su crecimiento. Segundo Lezana<sup>446</sup>, la etapa del crecimiento “[...] corresponde a la consolidación de la empresa en el mercado y en su estructura”.

Hay autores, como Marques<sup>447</sup>, que afirman que el crecimiento está, vía de regla, ligado a la idea de incrementos cuantitativos en el volumen de actividades y transacciones de una organización. George y Joll<sup>448</sup>, por su vez, declaran que el crecimiento es parte del proceso de competencia y encuentran en los recursos gerenciales ociosos su condición necesaria. Los autores argumentan aunque “El crecimiento y un mayor tamaño aumentan la seguridad de la empresa”.

Del punto de vista económico, en la medida en que la empresa es definida como un *locus* de acumulación de capital, su crecimiento es abordado en la forma de una relación de interdependencia como el lucro, ya que este es que viabiliza las inversiones en crecimiento y, creciendo, se puede mantener y aumentar los lucros<sup>449</sup>.

El crecimiento de las industrias analizadas, bajo la óptica de la edad, no condice con el crecimiento, pues todas ya están en el mercado hace mucho tiempo, y con base en la pesquisa, el crecimiento se dio lentamente, durante el ciclo de vida de ellas. También no hay evidencias de utilización de financiamientos para inversiones, ni su ascensión a la bolsa de valores, otras posibilidades que justificasen su crecimiento, durante ese período. Esa argumentación de que la edad de la industria tiene influencia directa en el tamaño no es verdadera, haya vista la existencia de industrias, en el mercado, hace apenas cinco años y ya son grandes, mientras, otras, con veinte años, aun son pequeñas. Esa idea también es confirmada por las bases teóricas de Adizes<sup>450</sup>, que estudió el crecimiento a partir del ciclo de vida de las empresas. Elston<sup>451</sup> argumenta que no es tanto la edad de la empresa, mas la entrada en el mercado de capitales y la posibilidad de obtener financiamientos. En esa misma

---

<sup>446</sup> LEZANA, loc. cit., p.24

<sup>447</sup> MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolência organizacional. São Paulo : Makron Books, 1994. p. 7

<sup>448</sup> GEORGE, K. D.; JOLL, C. **Organização industrial**: concorrência, crescimento e mudança estrutural. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. p. 77

<sup>449</sup> GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982. p. 25

<sup>450</sup> ADIZES, loc. cit.

<sup>451</sup> ELSTON, Julie Ann. An examination of the relationship between firm size, growth, and liquidity in the newer markt. 2002. Discusion paper 15/02, Economic Research Centre of the Deutsche Bank. Disponível em: <<http://www.econstor.eu/bitstream/10419/19572/1/200215dkp.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2008.

línea, está la posición de García<sup>452</sup>, según lo cual, no es la edad ni el sector de actividad de una empresa que determinan su tamaño final.

### 4.3.2 Infraestructura

Es la infraestructura, a través de sus instalaciones físicas, de personal calificado, sistemas e inúmeros procesos que dan oportunidad a la producción de los más variados bienes posibles e imaginables. No hay duda de que la expansión de la planta física indica crecimiento de la industria. Por eso, gran parte de las empresas proyectan su infraestructura para atender a un mercado, pero siempre reservan espacio físico, pensando en la expansión y ampliación, en la perspectiva de crecimiento del mercado. Sobre la expansión de la planta de la industria, los entrevistados destacaron:

Hubo aumento en todas las áreas, cuanto en el área de actuación de nuestros representantes, número de funcionarios, proveedores y productos. (Gerente de Producción de la Industria A).

El crecimiento de los emprendimientos acontece en la dinámica de la producción con los recursos disponibles dentro de la fábrica, o de adquisición de otros establecimientos que culminen con la expansión de los componentes de la empresa, o sea, se trata de aumento en la acumulación del capital industrial<sup>453</sup>. Esa relación entre adquisición de otros establecimientos y acumulo de capital puede ser verificada, con base en las falas de los entrevistados, conforme sigue:

Comenzamos pequeño y ahora ya tenemos otros dos barracones y hace poco tiempo adquirimos otra empresa en una ciudad próxima de aquí (Gerente Comercial de la Industria B).

Sí, en todo aumentó. Hicimos más un barracón de 12 x 24 metros hace ocho años. (Gerente Financiero de la Industria C).

Sí, en todos los sentidos, incluso en el espacio físico también (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

---

<sup>452</sup> GARCIA, García. J. La Ley del Efecto Proporcional: una aplicación al estudio del crecimiento empresarial asturiano (1993-1999). **X Congreso Contabilidad**, 24 a 26 de noviembre, Estoril, Portugal, 2004. p. 2

<sup>453</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economía industrial**. Eumed livros, 2005. p. 242

Es importante resaltar que, de esa forma, las industrias crecieron, como se verá adelante, existen ganancias de rentabilidad y se expandieron por haber hecho inversiones.

En la percepción de Porter<sup>454</sup>, una industria en crecimiento está, por definición, aumentando su escala total. Ese crecimiento es normalmente acompañado por un aumento en el tamaño absoluto de las empresas líderes, mientras las empresas que han ganado parcela de mercado crecen, con mucho más rapidez.

Cuanto al aumento del número de funcionarios, los gerentes comentan:

En los últimos años disminuyó un poco, porque hay una demanda muy grande de funcionarios para mesas y sillas, pero para cocinas en el [...] final de este año necesitábamos contratar 50 funcionarios y conseguimos 20. No tiene mano-de-obra especializada para cocinas por aquí. (Gerente Comercial de la Industria B).

Aumentamos, sí, nosotros teníamos 20 funcionarios, hoy tenemos 35 con los funcionarios de las tiendas. (Gerente Financiero de la Industria C).

Aumentó, hoy nosotros estamos con 120 colaboradores, en las 3 unidades fabriles, y necesitamos contratar, pero estamos con problemas falta mano de obra en nuestra ciudad. Estamos adquiriendo máquinas para disminuir procesos y suplir la falta de mano de obra. La tecnología se tornó una aliada para producir con cualidad y rapidez. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

Con base en el habla de los gestores, se percibe que hay crecimiento, ya que ocurrieron contrataciones de nuevos funcionarios, no obstante exista falta de mano de obra cualificada, lo que, en la visión de las industrias C y D, es un problema.

La tecnología puede aumentar la automatización, produciendo economías de escala bastante significativas, ayudando la empresa a destacarse en relación a las concurrentes. La tecnología puede y de hecho debe, para muchas, contribuir para el desempeño, en largo plazo, de las empresas<sup>455</sup>.

Sobre la adquisición de máquinas nuevas, los gerentes explicaron:

Máquinas nuevas fueron compradas y puestas en la producción y las antiguas continuamos utilizando. (Gerente de Producción Industria A).

Hubo adquisición, sí, y incluso este mes (febrero/2009) están llegando más tres máquinas nuevas para mejorar el acabado de nuestro producto. (Gerente Comercial de la Industria B).

---

<sup>454</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 163

<sup>455</sup> SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 704

La sustitución de equipamientos, actualmente, en uso, por otros más eficientes es una forma para que la empresa gane ventaja competitiva delante de sus concurrentes, pues la sustitución sólo tendrá sentido, se es acompañada de una reducción de costos<sup>456</sup>.

Compramos nuevas y todavía continuamos usando las viejas, pero no compramos máquinas muy modernas. (Gerente Financiero de la Industria C).

Adquirimos nuevas máquinas, más sofisticadas y continuamos usando as viejas [...] algunas ya vendemos. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

La competitividad generada por la competencia exigió de las empresas investigadas una respuesta rápida, direccionada para la actualización y modernización de su parque fabril.

[...] Ella es la verdadera anatomía de la operación. La producción son los huesos, nervios y los músculos de la empresa. Una función de producción saludable da a la empresa la fuerza para soportar el ataque de la competencia, da el vigor para mantener un mejoramiento uniforme en el desempeño competitivo y, tal vez lo más importante, proporciona la versatilidad operacional que puede responder a los mercados crecientemente volátiles y a los concurrentes.<sup>457</sup>

De acuerdo con la creciente demanda por muebles, en el Brasil y en los EUA, en los años de 2003 a 2006, exigió de las industrias la expansión de sus plantas, requiriendo también inversiones en la compra de máquinas y equipamientos nuevos, con el objetivo de aumentar su producción.

En lo que se refiere a la cuestión de pesquisa n. 1, referente al aumento de la infraestructura, se percibe que ese aumento no ocurrió en un corto espacio de tiempo, él fue gradual y lento, año después de año, las industrias fueron expandiéndose y estructurándose.

Es importante resaltar que las empresas estudiadas ampliaron sus instalaciones fabriles en términos de estructura física y en máquinas, consecuentemente, incurrieron en riesgos y mostraron coraje delante del ambiente volátil en que están inseridas. Al contrario de lo que afirma Souza<sup>458</sup>, segundo lo cual, existen empresarios que no son propensos al riesgo, acomodándose a una sobrevivencia calma y tranquila sin partir para inversiones arrojadas, porque tendrían miedo del riesgo, cuya incertidumbre es el mayor problema de la

<sup>456</sup> MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 230

<sup>457</sup> SLACK, loc. cit., p. 13

<sup>458</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia industrial**. Eumed[0] livros, 2005. p. 67

imperfección de mercado. Ese tipo de empresario está destinado a establecerse en un clima de simplicidad y obsolescencia en el mercado, produciendo ítems ya no más aceptos.

### 4.3.3 Habilidades, actitudes personales y motivación de los dirigentes

El estilo gerencial empleado, genéricamente, en las industrias pesquisadas, es el participativo, lo cual intercambiar los principios básicos de la administración de la calidad total.

De acuerdo con Slack<sup>459</sup>, el desempeño de la calidad está centrado en individuos que no cometen errores, que mejoran la forma como ejecutan su trabajo, en fin individuos que aprenden con su experiencia. De esa forma, el estilo global de tomar decisiones necesita considerar la inclusión y las contribuciones de esos individuos. En la misma dirección, Boog<sup>460</sup> complementa que el gerente debe atingir resultados, motivar personas, asegurar un razonable grado de certeza, seguridad y previsibilidad en las operaciones.

Sobre las habilidades y actitudes de los administradores, se destaca con base en las entrevistas:

Tenemos gerentes con varios perfiles, tiene línea dura, pero la escoja es hecha en cima de un tipo que veste la camisa de la empresa, no sólo veste, pero tiene que sudar, la idea siempre es valorizar el personal aquí de dentro. (Gerente de Producción de la Industria A)

Esa declaración deja claro que la gestión de la industria A da oportunidad de progresión a sus funcionarios incluso el nivel gerencial. Eso genera una cierta competición interna, pero es saludable tanto para la industria, cuanto para sus funcionarios.

Ya los gerentes de la industria B se perciben como siendo carismáticos para con sus subordinados.

Existe bastante esta cuestión de carisma, sólo que tiene algunas situaciones que los funcionarios llegan al extremo, entonces tenemos que tomar decisiones, forzándolos a hacer lo que queremos. (Gerente Comercial de la Industria B)

La industria C posee, en los cargos de gestión, personas que no detiene conocimientos académicos, y los funcionarios reciben órdenes de diversos gerentes durante el

---

<sup>459</sup> SLACK, loc. cit., p. 669

<sup>460</sup> BOOG, G. Gustavo. **O desafio da competência**. São Paulo: \$Nova Cultural, 2004. p. 147

período de ejecución de sus tareas, contrariando los postulados académicos, que exponen la sumisión de los subalternos a un gerente solamente, salvo el modelo matricial, en que puede haber dos o más, que no es el caso de la industria C.

Nosotros tenemos, cada uno es encargado de una cosa [...] quien manda mismo, no sé si tiene un que manda, ese, creo que es el problema, que nosotros tenemos. (Gerente Financiero da Industria C)

Se destaca el fuerte comprometimiento de los gerentes para con las metas de la empresa, lo cual está revestido por el estilo carismático:

Comprometidos, mucho exigentes, un poquito de todo. En la producción, es carismático, pero tiene que tener un poco de autoridad para no dejar caer la producción. Ellos viven la empresa de mañana a la noche, de lunes a lunes. (sic). (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

El comprometimiento es observado intensamente en la industria D, lo que es importante para ella attingir sus metas, haciendo productos con calidad. Esa eficacia gerencial, en la concepción de Drucker<sup>461</sup>, se explica por el éxito en el hacer que las cosas sean hechas. Macian<sup>462</sup> enfatiza que el ejecutivo, hoy, es un profesional especializado, responsable por el equilibrio y crecimiento de la empresa. El desempeño de sus funciones depende, antes de más nada, de su habilidad en tratar con personas, maximizando la utilización del potencial de recursos humanos con que puede contar. Kanaane<sup>463</sup> refuerza, enfatizando, que cuando se consigue criar un clima organizacional, que propicie la satisfacción de las necesidades de sus participantes y que canalice comportamiento motivado para la realización de los objetivos de la organización, consecuentemente, habrá un clima propicio al aumento de su eficacia.

Sobre el aumento de prestigio y mayor sensación de poder de los dirigentes, los gerentes comentan:

Los gerentes tienen un uniforme diferente de los demás, y la gente implantó un sistema de recompensa para ellos, si ellos atingen las metas, tienen un bono mensual. (Gerente de Producción de la Industria A)

Son perceptibles un cierto prestigio y una superioridad en la forma de tratar los gerentes, en las Industrias A y B. Esos aspectos pueden contribuir para diferenciarlos de los demás funcionarios, además de motivarlos delante de los desafíos con que el nivel gerencial se depara cotidianamente.

<sup>461</sup> DRUCKER, P.F. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976. p. 10

<sup>462</sup> MACIAN, Leda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987. p. 2

<sup>463</sup> KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 59-60

A los gerentes les gusta ser llamado por el nombre, tienen uniforme diferente de los demás funcionarios y poseen computador en el área administrativa para su uso. (Gerente Comercial de la Industria B)

[...] nosotros somos más compañeros de lo que duros, la mayoría de los funcionarios fueron criados junto con nosotros, allá en el interior. Es difícil que ellos falten al trabajo. (sic) (Gerente Financiero de la Industria C)

Para Maslow<sup>464</sup>, es verdaderamente cierto que, en algunos casos, un aumento de *status* o poder realmente les deja nobles las personas, tornándolas más animadas para que ejerzan su nuevo papel o su nueva oportunidad. De acuerdo con Kanaane<sup>465</sup>:

Las organizaciones necesitan adoptar posturas más flexibles con relación a las concepciones sobre el poder e influencia, lo que implica la adopción de estrategias compatibles con el involucramiento y el enganche de los trabajadores, posibilitando la valoración del potencial humano.

*Performance* de un gerente sociable y amistoso también es evidenciado en la industria D.

No tiene guarda polvo, tiene identificación sólo con el nombre sin la función. Todos son iguales, somos una familia. Los gerentes no tienen sala especial y ni computadora para sí. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

En la visión de Souza<sup>466</sup>, está probado que el crecimiento industrial de empresas, tales que poseen el comando de gerentes o administradores, tienen crecimiento decurrente de la habilidad de los gerentes, que buscan prestigio, *status* y participación social, esto significa decir, ver su orgullo y vanidad levantados pelo seu trabalho de profissionais competentes e dinâmicos. Todavía el autor señala que la habilidad de los gerentes ha llegado a un nivel muy grande de creatividad y de capacidad administrativa, que ha generado gran volumen de economía de escala, consiguiendo economía externa. Consecuentemente, ha llevado la empresa bajo su comando a un crecimiento nunca visto por la institución.

La punición todavía es una forma de control y la mayoría de las empresas la adoptan. Algunas tienen puniciones blandas, otras emplean la punición verbal, hay incluso aquella que culmina con la salida del funcionario de la empresa. Las declaraciones, en la secuencia, revelan la existencia o no de la punición y cuáles las formas utilizadas por las industrias:

<sup>464</sup> MASLOW, Abraham H. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. p. 259

<sup>465</sup> KANAANE, loc. cit., p. 25

<sup>466</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia industrial**. Eumed livros, 2005. p. 219



Tenemos punición verbal, del tipo: ve se lo hace bien, y también escrita y tiene el décimo cuarto sueldo en el final del año. Nuestro mayor problema es atestado y falta. Un día, él sale antes, otro día, él viene más tarde, otro día, falta medio-día, otro día, el día todo.

El sistema tiene que ser duro, está más de lo que probado que empresa que no es así, no da. Yo controlo en el sueldo, empleado que trabaja bien es un sueldo, para decir la verdad; empleado que trabaja bien, tal, sabe hacer las cosas un sueldo, aquel que vive faltando, molesta, que saca atestado por cualquier cosita, va, aquel que no es bueno yo no aumento el sueldo y dio, dejo él con el normativo del sindicato y listo. (Gerente de Producción y Financiero de la Industria A)

La imposición de restricciones y juzgamientos a partir de la lógica y del análisis objetivo, de acuerdo con Kanaane<sup>467</sup>, hace con que los liderazgos existentes, en la mayoría de las organizaciones, no consideren los valores individuales de sus componentes, posturas de ese tipo ha generado resultados incompatibles con relación a las expectativas organizacionales, ocasionando baja productividad y falta de ajustamientos de los individuos y consecuentemente, para la empresa, reducida lucro y pérdida de la imagen delante del mercado.

No tenemos, es poco frecuente, las personas tienen una cultura, y saben que, en nuestra ciudad tienen pocos empleos. Todo el mundo conoce todo el mundo, es negociable. (Gerente Comercial de la Industria B)

El tratamiento es como si fuera amigo, ellos nos llaman por el nombre. (Gerente Financiero de la Industria C)

Tenemos, sí. Así, nosotros tenemos un índice de 4% de falta en el mes, entonces la gente llega, conversa. La primera vez, la gente conversa, la segunda vez, la gente hace advertencia verbal, la tercera vez, la gente hace advertencia por escrito. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

Cuando los datos relativos a la satisfacción y a la productividad son colectados en términos de organización como un todo, y no en el nivel individual, se descubrió que las organizaciones con funcionarios más satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con funcionarios menos satisfechos<sup>468</sup>.

A partir de los análisis de los datos del nivel gerencial de las industrias sobre las habilidades y actitudes de sus gestores, hay, cuanto a la cuestión de pesquisa n. 2, que los gerentes son carismáticos y poseedores de mucha garra, manera simple, amistosos para con los funcionarios. Quanto a puniciones, se percibe que ellas existen, pero son blandas y más del tipo “vamos conversar”. Salvo excepciones, casi todas adoptan una escala para situar la transgresión del menor nivel hasta el mayor nivel. No obstante es de costumbre la aplicación

<sup>467</sup> KANAANE, loc. cit., p. 59

<sup>468</sup> ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999. p. 133-135

de la advertencia, esa casi siempre, en la forma verbal. Por tanto, es coherente afirmar que hubo una gran contribución del nivel gerencial, principalmente del sector de la producción, para con el crecimiento de las industrias estudiadas. Las evidencias muestran que el estilo gerencial adoptado por las industrias y la forma de tratar las infracciones de los funcionarios dejan el ambiente bueno para trabajarse. La contribución del nivel gerencial para el crecimiento de las industrias es defendida por Penrose<sup>469</sup>. También por Adelman<sup>470</sup>, lo cual confirma que la motivación de los dirigentes es decisiva para el crecimiento, este autor, inclusive, orienta en el sentido de los beneficios de la relación del liderazgo existente. Aun otro autor, Feindt<sup>471</sup>, afirma que el secreto del liderazgo está en las buenas relaciones con los empleados, incentivándolos a attingir las metas de la industria. Jacquemin<sup>472</sup> enfatiza el principio ordenador, en que los gerentes ejercen la autoridad y utilizan diversos instrumentos para coaccionar.

Por último, es esencial citar Kotler<sup>473</sup>, para quien, los funcionarios, de la misma manera como los clientes, tienen deseos y necesidades. Al atender mejor sus necesidades y deseos, se espera que el gestor aumente la satisfacción y, por tanto, su desempeño. Kotler<sup>474</sup> también hace referencia a las empresas inteligentes, que hoy en día, practican el pensamiento “gaña-gaña” y transforman los proveedores, funcionarios y distribuidores en parceiros motivados para producir un valor superior.

#### 4.3.4 Concurrentes

Un cliente puede optar por comprar en una empresa, por su solidez en el mercado o en función de la marca, mismo que para eso pague más caro. Otros prefieren comprar con base en el precio, no observando la calidad o garantía ofrecida. Hay aun quien prefiera una empresa que ofrezca la posibilidad de hacer un producto sobre medida. En todos los casos, el cliente hace una comparación con relación a los beneficios ofrecidos por los concurrentes.

<sup>469</sup> PENROSE, Edith Tiltton. **Teoria del Crecimiento de la Empresa**. Madrid, Aguillar, 1962. p. 34-35

<sup>470</sup> ADELMAN, Irma. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Forense, 1972. p. 99

<sup>471</sup> FEINDT, Sylvie.; JEFFCOATE, Judith.; CHAPPELL, Caroline. Identifying success factors for rapid growth. In: SME E-commerce. **Small Business Economics**. Holanda: Springer, v.19 n. 1, p. 51-62, ago. 2002. p. 55

<sup>472</sup> JACQUEMIN, Alexis. **Economia Industrial Europeia**. Portugal, Biblioteca de Estudos Econômicos, Edições 70, 1979. p. 22

<sup>473</sup> KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 57

<sup>474</sup> Id., 2005. p. 27

Westwood<sup>475</sup> dice que todo que la empresa hace, afecta sus concurrentes, y por su vez, aquello que sus concurrentes hacen, afecta lo que su empresa irá hacer. Para él, los productos, el establecimiento de precios y muchos otros factores son influenciados por aquello que la competencia hace.

En la gran mayoría de las veces, la competencia está basada en precios menores, más servicios al cliente y productos de calidad impar. A fin de obtener precios más bajos y más servicios a la disposición de sus clientes, las industrias se valen de la producción en escala y de la integración vertical.

#### 4.3.4.1 Producción en escala

Economía de escala es aquella que organiza el proceso productivo de manera que se alcance la máxima utilización de los factores productivos envueltos en el proceso, buscando como resultado bajos costos de producción y el incremento de bienes y servicios. Una forma de obtenerse ese alcance máximo de los factores productivos es a través de la mano de obra. Conforme Souza<sup>476</sup>, la calidad de la mano de obra y la imputación de mejores tecnologías crían condiciones de que la producción generada traiga retornos de escala cada vez mayores, pues ese mecanismo acelera el proceso de acumulación, formando las diferencias en cada empresa, en términos de calidad y cantidad del producto.

Cuanto a la producción en escala en las empresas estudiadas, solamente las industrias B y D dicen producir en escala:

Fabricamos de acuerdo con el pedido[...] son más de cien productos que hacemos, y no tiene como fabricar y esperar para vender, también no tendríamos espacio en el depósito para eso. No podemos trabajar con estoque. Lo que acontece es que nosotros hemos implantado un sistema de lote juntamente con el sistema kambam. Esto facilita. Se consiguió atender el cliente en treinta días corridos. (Gerente de Producción de la Industria A).

En la línea de cocinas, nosotros trabajamos con estoques de componentes, laterales y fondos, pero la producción por módulo en sí es hecha solamente después de la venta. Ya mesas y sillas, se produce en escala para tener estoques. (Gerente Comercial de la Industria B).

Los procesos repetitivos, en masa, utilizados por las industrias B y D son clasificados, según Tubino<sup>477</sup>, como aquellos empleados en la producción, en gran escala, de

<sup>475</sup> WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 58

<sup>476</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia industrial**. Eumed[0] livros, 2005. p. 53

<sup>477</sup> TUBINO, D. F. **Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999. p. 17-137

productos altamente dentro del padrón. Normalmente, la demanda por los productos es estable, haciendo con que sus proyectos tengan pocas alteraciones en corto plazo, posibilitando el montaje de una estructura productiva altamente especializada y poco flexible. Convencionalmente, la “producción en masa” emplea mano de obra poco calificada y poco polivalente.

Nuestro fuerte es sobre medida, entonces hicimos solamente para atender los pedidos. (Gerente Financiero de la Industria C).

Trabajamos por pedidos. La producción para atender los pedidos, es, en serie. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

Para Penrose<sup>478</sup>, las economías internas disponibles para una firma individual tornan su expansión lucrativa, en determinadas direcciones. Ellas vienen de la colección específica de servicios productivos disponibles a una firma, que les da ventaja comparativa en relación a otras empresas, en la colocación de nuevos productos o de cantidades adicionales de aquellos que ya producen, en el mercado. En cualquier instante en el tiempo, la disponibilidad de tales economías es resultado del proceso, por lo cual, nuevos servicios productivos son continuamente criados, dentro de la empresa.

La mayor productividad proveniente de la producción, en escala, está relacionada a las habilidades del trabajador, utilizándose de sus conocimientos, bien como del empresario, al innovar en la forma de comercializar los productos, junto al mercado. Conviene citar las palabras de Barros<sup>479</sup>:

Las diferencias de productividad observadas dentro de los sectores y regiones, por tamaño de establecimiento, indica que la presencia o la ausencia de economías de escala en las actividades de las grandes industrias es solamente uno de los factores explicativos de los niveles de productividad. Se puede pensar, también, que la dotación de capital por trabajador y la estructura competitiva del mercado en cada uno de los sectores constituyen factores de gran importancia para la explicación en las diferencias de productividad señaladas.

Relacionando a los estudios de la investigación, en las industrias de muebles entrevistadas para la realización de esta tesis, la industria A trabaja con productos modernos, muchos de ellos firmados por estilistas, y encuentra un diferencial mercadológico en el *design*, lo que no permite la producción en serie, tampoco hacer

<sup>478</sup> PENROSE, Edith Tiltton. **Teoría del Crecimiento de la Empresa**. Madrid, Aguillar, 1962. p. 110-111

<sup>479</sup> BARROS, Frederico Robalinho de. **Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança**. Rio de Janeiro: APEC editora S/A, 1978. p. 87

estoque. De la misma manera, la industria C, debido al hecho de fabricar productos sobre medida, no utiliza la producción en serie. Ya las industrias B y D se utilizan de la producción en escala (serie) y maximizan todos los recursos productivos para reducir costos, por medio de la mejor eficiencia de inúmeros procesos.

#### 4.3.4.2 Integración vertical

Integración vertical, en la acepción de Porter<sup>480</sup> se refiere a la “[...] combinación de procesos de producción, distribución, ventas y/u otros procesos económicos tecnológicamente distintos dentro de las fronteras de una misma empresa”. La importancia de la integración vertical consiste en ser una de las formas de propiciar el crecimiento de un establecimiento de una industria, según Souza<sup>481</sup>, o sea, expansión hecha envolviendo la adición de una actividad anterior o posterior al proceso de producción y distribución, de tal forma que las nuevas participaciones queden verticalmente relacionadas con las ya existentes.

Las industrias estudiadas efectúan las fases de producción, ventas y la distribución, con pequeñas tercerizaciones de algunas piezas, como: en la industria A, el encuesto del asiento y piezas de inoxidable básico e inoxidable; en la industria B, la tapa de cocina en inoxidable. En ese caso, valiéndose de la afirmación de Porter<sup>482</sup>, en que, en la mayor parte de las situaciones, las empresas piensan ser ventajoso ejecutar internamente una parte relevante de los procesos administrativos, productivos de distribución o de *marketing* necesarios a la fabricación de sus productos, en vez de contratar una serie de entidades independientes.

No obstante, Bogg<sup>483</sup> acentúa que el grado de interdependencia creció mucho, no hay más una empresa que sea una isla y para enfrentar la competición global, las salidas son las alianzas entre empresas o el aumento de la cooperación entre empresas y proveedores.

Con base en la investigación realizada, la industria A ya intentó tercerizar la entrega de sus productos, pero resolvió volver atrás y formar su propia flota de camiones, debido a excesivos costos.

---

<sup>480</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 278

<sup>481</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia industrial**. Eumed livros, 2005. p. 198

<sup>482</sup> PORTER, op. cit., p. 50

<sup>483</sup> BOOG, G. Gustavo. **O desafio da competência**. São Paulo: \$Nova Cultural, 2004.

En principio, nosotros teníamos el transporte tercerizado con una transportadora de fuera, pero nosotros teníamos mucha asistencia. Entonces nosotros optamos por comprar camión. Hoy nosotros sólo no hicimos entrega en el nordeste. Las entregas hechas por nuestros camiones [...] no tenemos más problemas. (Gerente Financiero de la Industria A).

La distribución física es el anhelo entre la fábrica y el departamento de ventas, teniendo una importancia muy grande en el éxito o no éxito de ambas las funciones, influyendo directamente en la rentabilidad de las operaciones<sup>484</sup>. Bajo el análisis de Porter<sup>485</sup>, la industria A procedió correctamente, pues la decisión de integración vertical debe extrapolar un simple análisis de costos e inversiones necesarios, considerando los problemas estratégicos más amplios de la integración en comparación con el uso de transacciones de mercado y que pueden afectar el éxito de esta empresa. Las ideas de Porter<sup>486</sup> y de Martins<sup>487</sup> son similares, cuando afirman que la distribución física representa un costo significativo para la mayoría de los negocios, impactando directamente en la competitividad, de acuerdo con su velocidad, confiabilidad y sus controles al entregar bienes a los consumidores dentro del plazo.

Por tanto, la pesquisa muestra que la producción en escala acontece en las industrias B y D, en las cuales, es oportuna la fabricación en masa, diferente de la industria A, que produce productos altamente diferenciados de los de la C, que se utiliza de la fabricación sobre medida. Se resalta que sin embargo la bibliografía oriente en el sentido de los beneficios de la producción en escala, la producción que agrega valor al producto es la oriunda de productos sobre medida, pues esa producción es rentable y proporciona el crecimiento de las industrias. Cuanto a la integración vertical, la pesquisa revela la inexistencia de tercerización de productos o servicios, pero de apenas parte de componentes, principalmente a la base de inoxidable.

Las operaciones de fabricación, venta y distribución quedan al cargo de las industrias. Sin embargo, hay integración vertical para tras en el sentido de la materia-prima, de acuerdo con las evidencias ya citadas, ellas adquieren maderas en toras, la sierran y hacen el secar para utilizarlas en sus productos. No hay integración posterior en el sentido de la distribución, debido al hecho de empresas diversas, sin vínculo con las industrias, hacer la revenda de los productos. En fin, con relación a la cuestión de pesquisa n. 3, se constata,

---

<sup>484</sup> DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1990. p. 15

<sup>485</sup> PORTER, op. cit., p. 72

<sup>486</sup> Ibid., p. 37

<sup>487</sup> MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 313

después del análisis, evidencias de la contribución, específicamente relacionadas a las prácticas de la producción en escala y de la integración vertical, para el crecimiento de las industrias de muebles estudiadas.

#### 4.3.5 Proveedores

Sin duda, gran parte del éxito de las industrias está vinculado a los proveedores, una vez que son ellos que fornecen las materias primas, nuevas tecnologías, en fin contribuyen sensiblemente para que el buen desempeño de la industria sea atingido. Parafraseando Drucker<sup>488</sup>, algunos proveedores son lentos y pueden no corresponder a los deseos del mercado. “[...] cuando la estructura del mercado o de la industria cambia, los productores y proveedores que son hoy los líderes industriales se verá fallando los segmentos de mercado que crecen más deprisa.”

En la secuencia, constan relatos de los gerentes, cuanto al crecimiento del número de proveedores que atienden a las industrias investigadas:

Aumentó el número de proveedores, hoy nosotros tenemos más de 250 proveedores, incluso contratamos una persona sólo para el sector de compras, la gente hace como casi una prefectura, pesquisamos precio, corremos mucho atrás de negociar precio y buscamos proveedores que poseen calidad. Un buen profesional se paga sólo con la ganancia en las compras. (Gerente de Producción de la Industria A)

Creo que disminuya el número de proveedores, nosotros seleccionamos los que tienen calidad. (Gerente Comercial da Industria B)

En la verdad, no aumentó mucho, no tiene mucho proveedor. (Gerente Financiero de la Industria C).

Aumentó, hay bastante proveedor, bastante oferta, pero la calidad del producto es dudosa, entonces la gente tiene que siempre analizar con tiempo, seis meses antes de comprar. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D)

Se infiere, con base en las respuestas, que en las industrias, el número de proveedores existentes en el mercado aumentó, no necesariamente en sus empresas. Por el número de proveedores haber aumentado, da evidencia de que el sector de muebles creció, no obstante, esto no quiere decir que las empresas compren de muchos proveedores, porque, en conformidad con la investigación, se percibe que optan por comprar solamente de

---

<sup>488</sup> DRUCKER, Peter ferdiand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 117

proveedores que poseen una buena calidad en sus productos, y ese comportamiento inhibe la adquisición de productos de innúmeros proveedores.

Relacionando ese comportamiento de las industrias a la argumentación de Kotler<sup>489</sup>, es posible afirmarse que ellas están accionando correctamente, al exigir la calidad de los materiales, pues la investigación identifica que hay consenso por parte de las industrias, o sea, todas exigen y adquieren materiales basados en su calidad. Por eso, conforme el autor, está habiendo una reducción de la cantidad de proveedores en la empresa, porque, en su gran totalidad, optan por productos de calidad, restringiendo, así, la compra por parte de varios proveedores.

#### *4.3.5.1 Integración para tras*

La integración para tras es una forma de conseguir costos menores en el proceso de fabricación, una vez que no depende de otros proveedores para adquisición de materia prima o de componentes.

Las industrias A, C y D poseen aserraderos propios. La industria A posee un aserradero, Paraguay, hace mucho tiempo. Ya las industrias C y D implantaron una hace, aproximadamente, ocho años. Al revés de comprar maderas ya serradas, ellas optaron por serrarlas, utilizándose de calderas, para hacer el secar. Esa decisión, según los gerentes, fue atribuida a los costos menores generados.

Se destacan, a seguir, las declaraciones de los gerentes de las industrias en relación a la integración para tras. Las industrias A y B dicen tener intención de aumentar la integración para tras en nuevos productos, con el intuito de generar más economía, a ejemplo de lo que ya han haciendo.

En el inicio, en un período tercerizamos parte de la estofaría, pero la logística no permitió, la calidad que nosotros queríamos, el personal no hacía. Entonces comenzamos a hacerlo. Hoy nosotros solamente tercerizamos el asiento, que es el encosto de poltrona, por ser un material que no conseguimos hacerlo aquí. También inoxidable básico e inoxidable, sólo que todavía estamos pensando que aun este año (2008), vamos comprar las máquinas y vamos hacer todo por aquí, porque el inoxidable es carísimo, nosotros tenemos base de poltrona, ahí que costa mucho dinero y sabemos cuánto cuesta la barra para hacer, y se torna por lo menos 50% más económico.(sic). (Gerente de Producción y Financiero de la Industria A)

---

<sup>489</sup> KOTLER, philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissionall precisa saber. Rio de janeiro: Elsevier, 2003. p. 82



Estamos pensando en hacer algunos productos de inoxidable, pues ellos son caros y no tiene la calidad que queremos. Pagamos carísimo, y sabemos cuánto cuesta, entonces vamos comprar una máquina y tubos y vamos hacer los productos aquí en la industria (Gerente Comercial de la Industria B)

En la época, cuando era grande la venta por mayorista, nosotros comprábamos la madera serrada, después nosotros instalamos un aserradero y compramos madera en tora, entonces, nosotros hacíamos las cosas. (Gerente Financiero de la Industria C).

La empresa compra de proveedores madera de pino reforestada, y con el aserradero propio, hace el desdoblamiento y pone en la estufa para secar. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

En relación a la cuestión de investigación n. 4, que trata de la integración para tras, se puede afirmar que esa integración realmente contribuye para el crecimiento de las industrias de muebles. De acuerdo con Tachizawa y Rezende<sup>490</sup>, por los beneficios proporcionados, y en la orientación de Britto<sup>491</sup>, por los factores condicionados a la eficiencia económica, con la reducción de costos, gaño de eficiencia y aumento de los niveles de seguridad para la industria. La investigación también proporciona identificar que todas las industrias están interesadas en ampliar su integración para tras, fabricando ellos propios sus productos integralmente, de forma a depender lo mínimo posible de terceros, objetivando mayores economías y consecuentemente, más lucro.

#### 4.3.6 Productos

Una buena parte del aumento creciente de innovación de productos está vinculada a la forma como el desarrollo tecnológico está procesándose, de forma acelerada. Vemos, en la citación que sigue, la afirmación de un ejecutivo de una empresa de tecnología de información, sobre el asunto:

Nuestros grupos de desarrollo de productos pueden tornar nuestros productos obsoletos más rápidamente de que podemos hacerlos llegar al mercado. Son las funciones de compras, manufactura, distribución y marketing que imponen las limitaciones a la llegada de nuevos productos al mercado y no los procesos de dominio de las tecnologías de los productos en sí.<sup>492</sup>

Innovación y cambio hacen parte de la industria A, hace tiempos, y han buscado agregar valor a sus productos, conforme menciona:

<sup>490</sup> TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000. p. 90

<sup>491</sup> BRITTO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

<sup>492</sup> SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002. p.67

Nosotros, cuando trabajábamos con la línea mediana baja, teníamos un consumo alto de metros cúbicos de madera y pensando que en un futuro próximo ella será escasa y muy cara, nos llevó a cambiar los productos y comenzar agregar valor a ellos. (Gerente de Producción de la Industria A).

Kotler<sup>493</sup> afirma que los clientes esperan la mejoría de los productos existentes y el lanzamiento de nuevos. Es exactamente eso lo que las respuestas de los entrevistados señalan, nuevos productos elaborados por las industrias pesquisadas, a cada espacio de tiempo. De acuerdo con Slack<sup>494</sup>, “Cada nuevo producto es una oportunidad para dejar la competencia a para tras. La empresa que hace dos innovaciones de producto, mientras la competencia hace una, tiene el doble de oportunidades de adelantarse a ellos.”

Conforme se observa por las declaraciones que siguen, mostrar los productos en ferias y conocer las tendencias en muebles son importantes.

Sí, todos los años lanzamos nuevos productos, porque trabajamos así: hay las ferias en la ciudad de Chapecó, Bento Gonçalves y Araçongas en el Paraná, y siempre participamos para mostrar nuestros productos. (Gerente Comercial de la Industria B)

Sí, hace poco tiempo, compramos máquinas para laminar, siempre trabajamos con laqueado. (Gerente Financiero de la Industria C)

En la modernidad, lo que se espera de las empresas son productos nuevos y que presenten un diferencial, en el caso de las industrias de muebles, un nuevo *design*, economía de espacios, y practicidad. Kotler<sup>495</sup> hace mención a la obsolescencia: “Todas las empresas deben reconocer la obsolescencia de sus productos antes que la competencia les fuerce”.

Diversificamos los productos, y todos los años lanzamos nuevos productos. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D)

Los dirigentes de las industrias entrevistadas relataron sobre la aceptabilidad y longevidad de las líneas de sus productos. Hubo casi una unanimidad en las respuestas: los productos quedan por mucho tiempo en el mercado.

Nuestros productos se quedan tres a cuatro años, para sacarlo. Claro que ni todo se lanza se acierta, es como la Fiat, o una empresa automovilística, que autos que ella lanza, es un tiro en el pie [...] lo que acontece, otra situación es que se da nueva vestimenta para el producto, una nueva pintura, u otro tejido. (sic). (Gerente de Producción de la Industria A)

---

<sup>493</sup> KOTLER, philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissionall precisa saber. Rio de janeiro: Elsevier, 2003. p. 25

<sup>494</sup> SLACK, op. cit.

<sup>495</sup> KOTLER, op. cit., p.44

De acuerdo con la industria A, el producto queda en el mercado por más tiempo, porque el producto recibe un nuevo estilo, un nuevo color, nuevo tejido, dejándolo versátil. En la acepción de Kotler<sup>496</sup>, es importante esa estrategia de modificación del producto, según el autor, las ventas son estimuladas a partir de la modificación de las características del producto, por medio de mejorías en calidad y en sus particularidades.

Sí, tenemos líneas de productos que llegaron a quedar ocho a nueve años, y incluso tendrían espacio para más tiempo en el mercado, ya tenemos otras que quedan seis meses y ya sacamos del mercado, va depender del consumo, verdad. Subimos el nivel [...] cambiamos un poco el foco de la empresa [...] fuimos buscar un cliente mejor que da una rentabilidad mayor [...] teníamos 70% de la facturación en mesas y sillas hace cuatro años y ahora, hoy cambiamos esto, producimos más cocinas y menos mesas y sillas. (Gerente Comercial de la Industria B)

Hay producto que queda 5 años y otros no giran ahí tu dejas de lado y intentas fabricar otro. (Gerente Financiero de la Industria C)

[...] tenemos algunas líneas que están hace 10 años y que mantienen ventas. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

Según relatos de las empresas estudiadas, algunos productos de las industrias de muebles tienen longevidad en el mercado, de tres hasta diez años. De acuerdo con el ciclo de vida de los productos, se puede decir que los productos que continúan siendo adquiridos por los clientes y permanecen, hace tiempo en el mercado, son productos que valorizan. En la orientación de Las Casas<sup>497</sup>, algunos productos tienen larga vida y son productos que se encuentran en la madurez hace años. Para las industrias de muebles, esa permanencia de los productos en el mercado es buena, porque da retorno financiero por mucho tiempo.

En relación al *design* de los productos, las respuestas fueron:

Cuando el design lanza una silla, al personal le gusta, girar mucho, entonces basado en la silla, él lanza la banqueta y poltrona, que tiene a ver con el estilo de la silla. (Gerente de Producción Industria A)

No tenemos un profesional en design. Nosotros que creamos el producto, miramos en las ferias y el propio cliente nos auxilia diciendo lo que él quiere. Hoy el ramo de muebles es mucho una copia. (Gerente Comercial de la Industria B)

Nosotros que hacemos alguna cosa, nosotros diseñamos la mano. Algunos clientes traen el diseño para nosotros. (Gerente Financiero de la Industria C)

No tenemos design, son los hermanos que proyectan juntos con los funcionarios [...] hacen investigación con los viajantes y vendedores [...] nosotros tenemos productos que son proyectados para la región, no son todos padrones. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

<sup>496</sup> KOTLER, loc. cit., p. 425

<sup>497</sup> LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 179

Parece acertado decir que, a pesar de no poseer un profesional de *design* en sus industrias, sus funcionarios se incumben de imaginar y, basado en modelos expuestos en revistas y ferias, buscan llegar a un producto muy próximo al concepto de producto dictado por las grandes industrias.

De acuerdo con Las Casas<sup>498</sup>, diferenciar un producto significa tornarlo único con características propias, que lo tornen diferente de los productos de la competencia. Los atributos diferenciadores sólo tendrán valor, si los consumidores perciban y aprovechen esas diferencias.

A par de las declaraciones anteriores, se percibe que solamente la industria A tiene un profesional en *design*, las demás B, C y D copian sus modelos de la competencia o los propietarios juntamente con los funcionarios se encargan de proyectarlos, utilizándose de fotos y modelos ya adoptados por otras industrias del mercado.

Según Kotler<sup>499</sup>, el *design* fornece un conjunto de herramientas y conceptos para el desarrollo bien sucedido de productos y servicios y exige que se piense en todas las actividades del cliente, incluyendo adquisición, uso y descarte.

Sobre la marca de la industria, la investigación reveló unanimidad en la afirmación de que sus marcas están en el mercado hace años y son muy conocidas. De acuerdo con Las Casas<sup>500</sup>, las marcas son importantes factores de diferenciación. Los consumidores, al comprar productos, asocian a la marca atributos, con base en informaciones o experiencias anteriormente adquiridas. “Las marcas son la principal defensa contra la Competición por precios.”<sup>501</sup> También afirma que marcas conocidas y fuertes crean más confianza y confort y una imagen de mejor calidad si son comparadas a las menos conocidas. Las empresas están percibiendo que la marca es su única esperanza de ganar atención y respeto en un mercado cada vez más competitivo.

Con relación a la cuestión de pesquisa n. 5, que es: “¿El tiempo de permanencia de los productos en el mercado contribuyó para el crecimiento de las industrias?” La pesquisa mostró respuestas favorables, pues, en todas las industrias, algunas líneas de productos

---

<sup>498</sup> LAS CASAS, loc. cit., p. 169

<sup>499</sup> KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 45

<sup>500</sup> LAS CASAS, op. cit. p. 171

<sup>501</sup> KOTLER, loc. cit., p.65

permanecen de tres a diez años, lo que demuestra que existe búsqueda por los productos, caso contrario, serían sacados temprano del mercado. Cuanto a la cuestión de investigación n. 6, conviene destacar que las industrias necesitan lanzar nuevos productos, en períodos cada vez más cortos, siendo uno de los motivos a la participación en ferias del sector. Y en relación a la cuestión de investigación n.7, el análisis muestra que el *design* del producto, además de mantener la industria actualizada, en términos de producto, aun influye en la demanda y consecuentemente, en el crecimiento de las industrias. Todas las investigaciones apuntan estar en la dirección correcta en el tocante a la creación de sus productos, utilizándose de modelos visualizados en ferias, revistas especializadas y del *benchmark*. Pero también, de acuerdo con la investigación, debido al hecho de copiar unas de las otras modelos de productos, se percibe la existencia de poca diferenciación, que en la opinión del autor de la tesis, puede agravar la alta la competencia, resultando en la reducción de lucros por parte de las industrias que se someten a ese tipo de actitud.

#### 4.3.7 Demanda

Las industrias del ramo de muebles del Oeste de Santa Catarina entraron en todos los estados brasileños, aumentando su base de clientes, a través de vendedores autónomos, residentes en las diversas regiones del país, agregando ventajas para las empresas, como: conocimiento de la región, de los clientes, de la cultura y de la economía regional. Se percibe, en la secuencia, una declaración que muestra eso:

Cada mes encaja un cliente en nuevas regiones. (Gerente de Producción de la Industria A)

Las industrias A y C afirmaron que hubo aumento del número de clientes, en los últimos años, de la misma forma, la industria B resaltó que hubo aumento de 10% en sus clientes, y la industria D dice tener adicionado su base de clientes en 40% en los últimos años.

En el enfoque de Kotler<sup>502</sup>, todos los clientes son importantes, sin embargo algunos sean más importantes que otros. El autor considera que los mejores clientes deben recibir más beneficios, con el objetivo de retenerlos por más tiempo, proporcionando lucros

---

<sup>502</sup> KOTLER, philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de janeiro: Elsevier, 2003. p. 28

continuados a la empresa. Aun tratando de los clientes, el autor dice: “Los compradores evolucionan en cantidad, necesidad y poder de compra, en respuesta a las transacciones en la economía, en la tecnología y en la cultura<sup>503</sup>.” Acerca de la expansión del número de clientes, leemos un fragmento sacado de las entrevistas:

Hoy trabajamos con los estados do Rio grande del Sur, Santa Catarina y São Paulo, en el año pasado (2008), atendemos Paraná, Goiânia, Goiás, Pernambuco, no estamos siendo agresivos, estamos yendo con calma. (Gerente Comercial de la Industria B).

En la afirmación de Kotler<sup>504</sup>, es difícil fabricar un producto que satisfaga plenamente a todas las necesidades. Satisfacer apenas algunos consumidores es más fácil, esa constatación hace con que las empresas definan nichos de actuación. Esa situación fue vivida por la industria C, que se retiró de algunos mercados para actuar en la venta directamente al cliente, en un mercado menor.

En los años noventa, vendíamos a mayoristas del Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina y Nordeste y dio una gran falta de pago, casi serramos las puertas, porque no dábamos más la vuelta. Entonces decidimos serrar la venta a mayoristas y abrimos tiendas para poner nuestros productos. (Gerente Financiero de la Industria C).

Esa abertura de nuevos canales de distribución, permitiendo llegar a nuevos clientes, consonante Porter<sup>505</sup>, ayuda a estimular la demanda.

Para Baumol<sup>506</sup>, el éxito que un gerente debe tener en la dinamización de su empresa está esencialmente ligado con la receta total, que tiene un retorno mucho más rápido sobre el producto, en términos de los lucros que se consiguen en el final de cada período, porque esa cuestión envuelve muchas variables cualitativas, de fundamental importancia.

Por el hecho de la industria D actuar en todo el Brasil, se infiere que tenga aumentado su facturación y el volumen en términos de producción, conforme se puede visualizar en el habla que sigue:

Actuábamos en la Región Sur, ahora estamos en todo el Brasil, el último estado que entramos fue el Rio de Janeiro. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

---

<sup>503</sup> Ibid., p. 143

<sup>504</sup> KOTLER, op. cit.

<sup>505</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 117

<sup>506</sup> BAUMOL, W. J. Macroeconomics of unbalanced growth: the anatomy of urban crisis. **American Economic Review**, v. 57, n. 3, p. 415-426, Jun. 1967.

Souza<sup>507</sup> afirma que la necesidad de inversión en una industria dice respeto también a la problemática de la expansión, por cuenta de una demanda en crecimiento, que necesita ser suplida, esto viene del crecimiento de la población, o de los cambios de las necesidades de la población, o incluso de la formación de una nueva consciencia consumista que la psicología empresarial implementa. Porter<sup>508</sup> orienta en este sentido, frisando que la demanda es un factor condicionante para inversiones. En esa misma línea, sigue la argumentación de otro autor: “Si un sector crece significativamente con más rapidez que la economía o la población, se puede predecir, con una alta probabilidad, que su estructura cambiará drásticamente<sup>509</sup>.”

Delante de eso, se tiene el relato de la visión de las industrias en relación a la demanda y la que atribuye su aumento:

Las personas quieren tener más confort dentro de casa, en los grandes centros, las personas tienen una vida muy estresada fuera de casa y cuando llegan en casa quieren tener confort y tranquilidad, buscan calidad de vida” (Gerente de Producción de la Industria A).

La demanda fue influenciada por el crecimiento del sector de la habitación, esa información puede ser comprobada a la luz del capítulo de la fundamentación teórica, conforme cuadro 4, que deja claro que hubo un crecimiento en el número de domicilios. Aun se confirma a par de la pesquisa del IBGE<sup>510</sup>, según la cual, en media, los moradores, por domicilio, están en baja. Ese aumento del sector de la habitación también aparece en el habla de los entrevistados:

Creemos que las personas están cada vez viviendo más solas. Hoy se ve muchos apartamentos pequeños con una pieza solamente. El mercado de construcción creció mucho, y ellos necesitan de muebles. En todas las ciudades, existen muchas construcciones. (Gerente Comercial de la Industria B)

Creo que [...] allá hubo aumento. Una vez quien casaba vivía junto con los padres por unos tres años para sentir y después salía, sí. Hoy los hijos salen solteros. Pero creo que, en mi opinión, hay más búsqueda es porque el vecino compró un sofá nuevo, yo voy a comprar uno también, de preferencia uno que incluso es más caro. El sofá, vende el caro, el económico no vende [...] se es más caro es mejor, ellos van decir. (Gerente Financiero de la Industria C).

<sup>507</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia industrial**. Eumed[0] livros, 2005. p. 169

<sup>508</sup> PORTER, Id, 1989. p. 188

<sup>509</sup> DRUCKER, Peter ferdiand. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.p.113

<sup>510</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)2008: Mercado de trabalho avança, rendimento mantém-se em alta, e mais domicílios têm computador com acesso à Internet*. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia.php?id\\_noticia=1455&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia.php?id_noticia=1455&id_pagina=1)>. Acesso em: 3 de jan. 2010.

Se evidencia que, en las industrias C y D, la compra de muebles por las personas está asociada a la medición de poder, “Si él puede comprar, entonces, yo también puedo.”

Existe dinero circulando. El poder adquisitivo del morador, de la población, aumentó, incluso con la “bolsa familia”, asistencialismo, ellos están ahora pasando adquiriendo muebles. Como nuestro producto es para clase bien popular, entonces, esa clase tiene ese dinero del asistencialismo. Nuestra venta de producto aumentó mucho [...] si uno compró un mueble, en la semana siguiente, el vecino viene comprar, no importando si hace deuda [...] eso existe mucho. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

De acuerdo con la cuestión de pesquisa n. 8, hay evidencia de que existe más dinero circulando. Ese factor es fruto de la estabilidad económica brasileña, desde 2005, con el PIB en crecimiento, de acuerdo con el gráfico 1, y de políticas sociales implantadas por el gobierno, reduciendo el precio de la energía eléctrica, vale gas, cesta básica, gratuidad de medicación, entre otras, además de eso, la demanda es influenciada positivamente, según IBGE<sup>511</sup>, por el aumento de personas empleadas y con carnet de trabajo.

Según el presidente del Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Márcio Pochmann, la salida de tres millones de brasileños de la pobreza entre 2002 y el fin de 2008 en las seis mayores regiones metropolitanas del país, conforme mostrado en previsión del órgano, es influenciada por el crecimiento de la economía (con generación de empleo formal y aumento salarial), las ganancias reales dl salario mínimo y las políticas sociales.<sup>512</sup>

Con relación al análisis de la cuestión de pesquisa n. 9, se afirma que el sector de la construcción civil motivó la venta de muebles, debido a una ascensión en ese ramo hace tiempos, incentivado principalmente por el gobierno, que en los últimos años, de acuerdo con el periódico *O Globo*<sup>513</sup>, financió más de 300 mil inmuebles. También hay evidencias, con base en la investigación, de que las personas están cada vez más viviendo solas, lo que resulta en un número menor de personas por domicilios, información confirmada por el IBGE<sup>514</sup>.

---

<sup>511</sup> Ibid..

<sup>512</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). loc. cit.

<sup>513</sup> JORNAL O GLOBO. **Brasília: Estabilidade pavimentada retomada da habitação no Brasil, 17/08/2009.** Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2009/08/17/estabilidade-pavimentada-da-habitacao-no-brasil-757438128.asp>. Acesso: 03 de jan. 2010.

<sup>514</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). loc. cit.



Cuanto a la cuestión de investigación n. 10, se ve que el aumento de la demanda puede ser atribuido a los nuevos equipamientos electrónicos, que necesitarían de muebles para servir de soporte, además de que muchos equipamientos electrónicos exigen muebles con dimensiones mayores. Conforme afirmación de los gestores de las industrias A y B, habría muchas habitaciones pequeñas en el mercado, en las cuales, las personas querrían confort y más calidad de vida en sus hogares y por las evidencias advenidas de la observación directa del investigador, es posible afirmar que el número de inventos en electro electrónicos y electrodomésticos ha crecido bastante. Eses equipamientos sugieren una plataforma para que se fijen, como, en el caso del computador, que ya está en casi todos los hogares, y necesita de una mesa para que el operador pueda trabajar en él y manejarlo. De la misma forma, las nuevas versiones de televisores bien mayores, que ocupan espacios que no eran concebidos por las antiguas estantes, exigiendo la adquisición de nuevos muebles para su adecuación.

#### *4.3.7.1 Canales de distribución*

Se percibió que solamente la industria C no distribuye en masa sus productos. La estrategia utilizada por esa empresa es de poner sus productos en tiendas propias, las cuales están distribuidas por el Oeste de Santa Catarina.

Lo que vendemos, vendemos directo al consumidor. (Gerente Financiero de la Industria C)

La distribución en masa significa una distribución horizontal, que atinge el mayor número de puntos de venta posible, según Cobra<sup>515</sup>. Las industrias A, B y D comparten esa definición, pues adoptan estrategia de masificación de mercado, utilizándose de minoristas, poniendo sus productos en todos los estados brasileños y también en el exterior.

Cobra<sup>516</sup> conceptúa el canal de distribución como un compuesto de un número de organizaciones que se encargan de llevar el producto o servicio al local donde el comprador potencial se encuentra, en tiempo y momento convenientes a esos compradores y en condiciones de transferir la pose.

---

<sup>515</sup> COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1997. p. 257

<sup>516</sup> Ibid., p. 250

Es oportuno resaltar que nada impide un empresario querer poner los productos de la industria A en su establecimiento, sin embargo la mayoría no pueda hacerlo, por el motivo de ser muebles con *design* avanzado y con precios bien arriba, si comparados a los de los muebles populares.

De acuerdo con Kotler<sup>517</sup>, cuanto mayor la cantidad de canales, mayor la cobertura de mercado de la empresa y más altos los índices de crecimiento de sus ventas. La empresa debe estar preparada, conforme sugiere Kotler<sup>518</sup>, no sólo para desarrollar y operar canales de mercado eficientes, pero también para renovarlos constantemente, agregando nuevas alternativas, además de descartar los ineficientes. Los canales de distribución ofrecen ventaja competitiva y se caracterizan por su dinamismo.

#### 4.3.7.2 Medios publicitarios

En el mercado actual, no hay duda de que las empresas necesitan comunicarse con sus clientes, pero para eso, deben canalizar esfuerzos, a fin de que la comunicación llegue exactamente en el cliente enfocado, usar vehículos de comunicación que sean tan dinámicos cuanto los cambios proporcionados por el mercado.

Sobre publicidad y la propaganda, los gestores relatan:

Utilizamos mala directa, para cliente específico. Anunciamos en revista especializada. Tenemos parcería con design mucho famoso, y su nombre ayuda vender. (Gerente de Producción de la Industria A)

Utilizamos mala directa, trabajamos mucho nuestro cliente, que es el empresario. También patrocinamos una viñeta de apertura y cerramiento de un programa en la televisión, mostrando solamente la marca de la empresa. Ayudamos el empresario para que él vincule, en sus promociones, nuestra marca, sea radio o panfletos. (Gerente Comercial de la Industria B)

Usamos la radio y el periódico del barrio en nuestra ciudad. No tenemos site de internet pero vamos hacerlo. A nosotros no nos gasta mucho comercial. Radio, hoye en día no se escucha más. (Gerente Financiero de la Industria C).

Sólo ayudamos las propias publicaciones que las redes hacen, entonces ellas hacen los boletines, entonces ayudamos en el valor de la gráfica y bajando precios de algunos productos. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

<sup>517</sup> KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos**: Philip Kotler responde as suas dúvidas. Porto Alegre: Boockman, 2005. p. 76

<sup>518</sup> KOTLER, op. cit., 2003. p. 54

Se destaca que la industria A, por trabajar con productos destinados a personas de la clase A, los anuncia en revistas especializadas. Esa estrategia está correcta, pues destina recursos para su nicho de mercado. Las industrias B y D utilizan los tabloides de las empresas, que a pesar de ser propaganda de masa, segundo Kotler<sup>519</sup>, pueden llamar la atención de los clientes. Pero lo ideal, para el autor, es desenvolver sistemas persuasivos que permitan el cambio de informaciones con los clientes actuales y los potenciales. Mientras la industria C, por actuar en una región geográfica pequeña, prefiere anunciar localmente. La percepción de que la radio no es un vehículo de comunicación de expresión para esa industria, es coherente con la afirmación de Kotler<sup>520</sup>, que dice que cuando un país tiene millares de estaciones de radio, como en el caso del Brasil, es difícil alcanzar un gran público con el anuncio. La fragmentación cada vez mayor del público y de los medios de comunicación exige un *marketing* más enfocado y más individualizado.

En la explicación de Kotler<sup>521</sup>, “Las empresas deben usar los medios de comunicación. Las empresas que no usen esos medios simplemente no existirán para todos los efectos prácticos”. Relacionando las ideas del autor con el habla de los gestores de las empresas entrevistadas, se percibe que no hay inversiones adecuadas, pues solamente una industria utilizó el medio televisivo, y por un corto período de tiempo. Pero todas tienen una pequeña aplicación de recursos financieros junto a los canales distribuidores, en la confección de tabloides, reduciendo precios de productos, que están en ellos destacados.

Con relación al análisis de la cuestión de investigación n. 11, a pesar de la inversión por parte de las industrias ser casi inexpresivo, sus productos y sus medio de comunicación quedan evidenciados en inúmeras ciudades brasileñas. Eso puede contribuir para el aumento de su demanda de muebles.

#### **4.3.8 Obtención de financiamientos**

El acceso a financiamientos junto a agentes financieros es una de las formas de ascensión al crecimiento de las empresas. Pero la mayoría de las industrias estudiadas no utilizó este recurso, pues optó por reinvertir parte del lucro en la ampliación/modernización de sus plantas.

---

<sup>519</sup> KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos**: Philip Kotler responde as suas dúvidas. Porto Alegre: Boockman, 2005. p. 83

<sup>520</sup> KOTLER, Ibid., p. 147

<sup>521</sup> Ibid.

Las industria B y C no adhirieron a financiamientos a largo plazo, ni de grandes valores, mientras la industria D dice nunca haber recorrido a financiamientos.

Solamente hicimos para capital de giro, pero de corto plazo. Las máquinas, siempre pagamos con el lucro de la empresa, porque siempre compramos con ellas parcelando. (Gerente Financiero de la Industria C).

Se entiende que las industrias A, C y D obtuvieron lucro y lo reinvirtieron en sí propias, de forma a mantenerse competitivas, buscando nuevas tecnologías (máquinas), ampliando sus plantas, en fin, tornándose fuertes y sustentables, a fin de conseguir, en el futuro, más lucros.

Apenas las industrias A y B dicen haber utilizado recursos del BNDES. En la declaración del gerente de la industria A, él se refiere a una nueva unidad que está siendo construida, por tanto, aun no está en actividad.

Ampliamos la industria y estamos ampliando el espacio para la producción con recursos del BNDES, además de un aporte de caja de la industria. El personal del BNDES estuvo visitándonos hace poco tiempo y le gustó lo que vio. Elogió a nosotros por los productos que estamos haciendo. Y dijeron que nuestros productos tienen calidad. (Gerente de Producción y Financiero de la Industria A).

Hubo junto al BNDES, más no mucho, una buena parte la empresa invirtió. (Gerente Comercial de la Industria B).

Como se sabe, la capacidad ociosa de una economía, o la no utilización plena de los factores productivos de que la sociedad dispone para producción, claman por inversiones, para aumentar la producción de la industria como un todo y de cada empresa individualizada, como menciona:

Una hipótesis íntimamente relacionada es de que las firmas aumentarán la capacidad para atender cada aumento en la demanda. En verdad, esto significa que los hombres de empresa accionan como autónomos, respondiendo al aumento de demanda aumentando la inversión. En la práctica, con todo, mismo que sus instalaciones estuvieran operando a plena capacidad, los hombres de empresa intentarían, de alguna forma, exprimir el producto adicional de la fábrica y el equipamiento existente, a menos e incluso que estuvieran convencidos de que el aumento observado en la demanda fuera permanente<sup>522</sup>.

Con relación a la cuestión de pesquisa n.12, sobre el financiamiento junto a instituciones financieras, la investigación reveló que los inversionistas advenidos de

---

<sup>522</sup> SHAPIRO, Edward. *Análise Macroeconômica*. São Paulo: Atlas, 1975.p.65

financiamientos fueron pequeños y solamente una industrias se sirvió de ellos y otra está comenzando a utilizarlos, lo que lleva a concluir que hubo la reinversión de lucros como un factor importante en la acumulación de capital, ratificando las evidencias constatadas sobre períodos anteriores, cuando las industrias A, B, C y D expandieron su planta y adquirieron nuevas máquinas.

De acuerdo con Versiani y Suzignan<sup>523</sup>, “La capacidad de reinvertir lucros, resistiendo a las presiones de los accionistas para la distribución de dividendos, tendrá sido, así, una característica básica de los emprendimientos que prosperaron”.

#### 4.3.9 Impuestos

Se sabe que el Estado sobrevive de la cobranza de impuestos, y las industrias de muebles también contribuyen en ese aspecto. Partiendo del análisis de que si los impuestos fueran menores, habría menos costos, dando mayor oportunidad a sobras en el final de cada año para las industrias. Veamos lo que los gestores hablan de los impuestos y su contribución para el crecimiento de las industrias:

No percibimos nada que tenga nos auxiliado en términos de impuestos. (Gerente de Producción de la Industria A).

Creo que el mayor incentivo es, en las exportaciones, en relación al ICMS. (Gerente Comercial de la Industria B).

Creo que dio, quedó mucho mejor [...] el simple viejo comenzó en 97, hasta 97 cualquier empresa pequeña que iba registrar el empleado era 20% sobre la hoja de INSS [...] daba 28,5% a más que hoy [...]. después que vino el simple, en 97, quedo bien mejor, bien más barato para las empresas. Disminuyó un monte de exigencias. (Gerente Financiero de la Industria C).

Continúan pesadas, están incluso en la hoja de pago, los impuestos continúan muy altos. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

De acuerdo con la cuestión de pesquisa n. 13, que trata de impuestos, es importante mencionar que, en la visión de los empresarios, no contribuyeron para el crecimiento de las industrias de muebles. Además de eso, la gran mayoría de los empresarios tienen la opinión de que los impuestos están muy altos. El gerente de la industria C se refiere al impuesto super simple, este solamente aprovechado para las pequeñas empresas, diferente de los impuestos a que las industrias en cuestión son sometidas.

<sup>523</sup> VERSIANI, Flavio Rabelo; SUZIGNAN, W. O processo brasileiro de industrialização: uma visão geral. 1990. < <http://www.unb.br/face/eco/versiani/feb/textos/versuzig2rv.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2009. p. 24

Las afirmaciones de los empresarios son confirmadas por la pesquisa KPMG, divulgada por el Ministerio da Fazenda<sup>524</sup>, órgano del gobierno brasileño, que dice:

Brasil tiene una de las cargas tributarias sobre empresas más altas del mundo. La evaluación es de la consultoría KPMG, que publicó su informe anual sobre los impuestos en 86 países y apuntó que, en Brasil, el impuesto medio sobre una empresa es de 34% sobre la receta anual. En apenas 16 economías las compañías están sujetas a tasas más elevadas que en Brasil. El País aun tiene carga tributaria bien arriba de la media mundial, de 27,1%, y de la media latino-americana, de 28,1%.

Cabe destacar que Souza<sup>525</sup> defiende que el buen desempeño que la industria pueda tener debe pasar por el crecimiento empresarial, que adviene de la rentabilidad de la industria, pues, sin lucro creciente, no hay condiciones de conseguirse acumulación en la empresa, tampoco tener posibilidad de una competición al nivel de las empresas que se encuentran en el mercado.

En fin, los impuestos siempre existieron y el gobierno necesita de ellos para hacer mejorías de infraestructura en el país, entre las cuales, algunas en el área de transportes, que vienen a contribuir para la distribución de la producción de muebles. No obstante se sepa que cuanto menores son los impuestos, más lucros tendrán las industrias de muebles. En el entendimiento de Souza<sup>526</sup>, hay una relación muy fuerte entre el crecimiento industrial y la rentabilidad de la empresa, no obstante, no se puede crecer sin lucro y sin una buena gestión de los recursos disponibles dentro y fuera del establecimiento.

En fin, el análisis demostró que las industrias de muebles investigadas obtuvieron crecimiento, a partir de variables estudiadas, tanto las relacionadas al crecimiento interno cuanto externo.

---

<sup>524</sup> MINISTERIO DA FAZENDA. **Brasil é 17º no ranking de impostos**: Imposto sobre uma empresa é de 34% sobre a receita. O País tem carga tributária acima da média mundial, de 27,1%, e da média latino-americana, de 28,1%. 2006. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=332353>>. Acesso em: 8 fev. 2010.

<sup>525</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia industrial**. Eumed livros, 2005. p. 242

<sup>526</sup> SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia industrial**. Eumed livros, 2005. p. 242

## 4.5 ORIENTACIÓN PARA EL MERCADO

En esta subsección y en las que siguen, se presenta el resultado de la investigación sobre la orientación para el mercado junto a las industrias de muebles de la región Oeste del Estado de Santa Catarina. El estudio requirió evaluación de variables que mostrasen evidencias o no de esa orientación, que en la visión de Narver y Slater<sup>527</sup> son importantes para explorar las barreras y los procesos de desarrollo de la orientación para el mercado.

Todas las variables de este estudio están ligadas a los conocimientos científicos oriundos de Narver y Slater<sup>528</sup>; Kohli y Jarwoski<sup>529</sup> y Day<sup>530</sup>. O estudio exploratorio de esas variables y sus evidencias ayudarán a identificar se hay relación con el crecimiento industrial, objetivo de esta tesis.

Slater y Narver<sup>531</sup> son enfáticos en afirmar que la orientación para el mercado es una forma particular de cultura. Para ellos, los negocios más orientados para el mercado se posicionan mejor para obtener éxito en cualquier situación y condición del ambiente.

A seguir son abordadas las principales variables y los análisis de las cuestiones de investigación sobre la orientación para el mercado de las industrias de muebles participantes del estudio.

### 4.5.1 Conocimiento del mercado

La información es una fuente de energía que debe ser trabajada y actualizada cotidianamente por la empresa. Es a través de ella que se puede criar valor para el cliente.

En la búsqueda de la satisfacción del cliente, conforme Kohli y Jarwoski<sup>532</sup>, es necesario que sean utilizadas técnicas y herramientas, que permitan identificar los requisitos

<sup>527</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

<sup>528</sup> SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. **Market orientation, customer value, and superior performance**. Business horizons, p. 22 – 28, mar/apr. 1994.

<sup>529</sup> KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation: the construct, research propositions, and managerial applications**. Journal of Marketing, v. 54, p. 1-18. Apr. 1990.

<sup>530</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>531</sup> SLATER, loc. cit.

deseados por el cliente y luego después, medir y aplicar estrategias, a fin de atender a esos requisitos. Para esos autores, la generación de inteligencia de mercado está relacionada a las necesidades actuales y futuras de los clientes.

Herramientas de investigación usadas adecuadamente<sup>533</sup>, siempre serán un paso importante, pues pueden reproducir recomendaciones que los ejecutivos necesitarán para la toma de decisión, principalmente en lo que dice respecto a la identificación de oportunidades para mejor atender a los clientes. En ese direccionamiento, Stern<sup>534</sup> acrecienta que los intereses y las opiniones de los clientes son los elementos más importantes en los procesos de cambio. La competencia de la empresa en atender a los deseos actuales y futuros de los clientes pasa por la capacidad de adecuarse a las necesidades de ellos. Necesidades estas que cambian constantemente y por eso las empresas deben estar atentas, anticipándose a esos cambios y tener ventajas competitivas en el mercado<sup>535</sup>. El autor identifica como muy importante un buen sistema de monitoreo de la satisfacción del cliente. También enfatiza que el análisis ambiental se constituirá en una oportunidad para la empresa. Churchill y Peter<sup>536</sup> la definen como una práctica de rastrear cambios externas que puedan afectar el mercado, incluyendo demanda por bienes y servicios. Revelan que es, en el análisis ambiental, que se define cuál la situación actual para establecerse estrategias que estén adecuadas al ambiente futuro y actual.

En la secuencia, constan las informaciones dadas por uno de los gestores de las empresas entrevistadas a respecto de la pesquisa formal, realizada junto a los clientes, efectuada en espacios de tiempo, a fin de identificar cuáles productos y servicios necesitarán en el futuro.

En verdad, es así, nuestro design va hasta la Italia visitar grandes ferias, lo que acontece allá, con certeza, de aquí uno o dos años va estar aquí en Brasil. Entonces va allá para estar delante de los otros. Sabemos que quien está haciendo eso, está saliendo bien. Y él encontró varios clientes nuestros allá en Milão en las ferias, ellos son de São Paulo, Rio de Janeiro y Salvador, porque este mercado está siempre esperando novedades. Siempre está esperando lanzamiento, cosas nuevas que no existen aun, entonces. La cuestión de la producción, hay que virarse aquí, lanzamos el producto entonces no te da tiempo para hacer prototipo de todos los productos, se hace el prototipo, pero no gabarita cada pieza. Después de la feria, se tiene prácticamente 60 días de venta, y muchas veces, se acaba mal, porque no niega pedido para todo cliente que viene allá comprar, se vende, pero para esto, tiene que

---

<sup>532</sup> KOHLI, loc. cit.

<sup>533</sup> LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 87-88

<sup>534</sup> STERN, L.W. **O melhor sistema de distribuição**. HSM Management.n.3, Jul/ago. p. 28-32 1997. p.29

<sup>535</sup> CROSBY, P. B. **Princípios absolutos de liderança**. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 78

<sup>536</sup> CHURCHILL, Gilbert A. Jr. e PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.



tener condiciones de... y una cosa hay que cuidar para no quemarse en el mercado como una empresa que no entrega el pedido y él cobra mucha calidad. Nuestro cliente quiere calidad y puntualidad en la entrega. (Gerente financiero y de Producción de la Industria A)

Sin embargo la industria A no esté haciendo investigación de *marketing* directamente con su cliente, ella se anticipa ante las demás en relación a las tendencias en el *design* en muebles, visitando ferias importantes en otros países.

Poner el cliente como la persona más importante en el negocio es de fundamental necesidad, de acuerdo con Mirshawka<sup>537</sup>, siendo que la empresa debe poseer una estrategia en relación a sus necesidades y expectativas, lo que acaba por constituirse efectivamente en una poderosa arma competitiva.

La pesquisa, para Keegan<sup>538</sup>, debe servir para identificar cambios en las preferencias de los clientes, tanto en los productos ofrecidos, como en la calidad de los servicios. Para el autor, esa investigación es un punto crucial en la implementación de una estrategia de *marketing* bien sucedida. Considera aun la identificación de la cantidad de datos potencialmente útiles, que deben ser aprovechados y de importancia para los gerentes en la tomada de decisión. Acrecienta importancia del análisis de la investigación, pues va permitir una evaluación del potencial de mercado y de nuevos mercados.

Además de eso, con base en ella, la empresa puede detectar los requisitos de calidad necesarios que visan aumentar su fuerza, particularmente, el cliente satisfecho, pues de esa forma, él continuará comprando los servicios o productos de la empresa y también los recomendará a sus conocidos, de ahí la importancia en el proceso de mejoría continua en los productos y servicios.

Las afirmaciones hechas por la industria A están en conformidad con Lorge<sup>539</sup>, que destaca que los clientes están siempre buscando nuevos productos y servicios, especializaciones de productos tradicionales y nuevos conocimientos.

La investigación formal también no es desarrollada por la industria B. Pero se percibe que el gerente de ventas busca proximidad con el cliente y busca conocer los deseos y insatisfacciones con la empresa.

---

<sup>537</sup> MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Makron books, 1993.

<sup>538</sup> KEEGAN, W. **Princípios de marketing global**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1999. p. 179-190

<sup>539</sup> LORGE, S. **Mais clientes: as novas lições**. HSM Management, ano 3. n.16 set-out, 1999. p. 40

Aquella investigación formal mismo no, muy difícil. Lo que la gente hace es aquel contacto más próximo. Los principales clientes, entonces, estás evaluando la satisfacción de ellos personalmente, porque, muchas veces, no viajo con el representante, voy directo al cliente justamente para tener aquel feedback para ver cómo están las cosas. (Gerente Comercial de la Industria B).

Mattar<sup>540</sup> entiende que la investigación busca informaciones y datos relevantes para diversas situaciones empíricas, tales como, implantación o reformulación de productos, entrada en un nuevo mercado, establecimiento de precios, promoción, canales de distribución, satisfacción del consumidor e innúmeras otras amenazas y oportunidades.

Cobra<sup>541</sup> resalta que es un paso importante la utilización de la investigación de *marketing*. En ese sentido, es posible inferir que la industria B toma una actitud acertada, pues hace una colecta de datos pertinente, los cuales pueden ser transformados en informaciones para auxiliar los profesionales de su industria, apuntando oportunidades y problemas específicos, en lo que se refiere a la tomada de decisión sobre productos y servicios es de gran valía.

Se percibe que no hay utilización de la pesquisa a través de teléfono, *internet* o de forma personal por parte de la industria C, conforme se verifica en el fragmento abajo:

No hicimos. Prácticamente cuando el cliente viene en la tienda, conversamos y vemos lo que el cliente quiere (sic). (Gerente Financiero de la Industria C)

Al usarse la investigación en las organizaciones, conforme Churchill y Peter<sup>542</sup>, las empresas ganan en seguridad y rentabilidad, lo que la industria C no hace. Para los autores, la investigación es utilizada como herramienta para captación de datos e informaciones, a fin de apoyar las decisiones de *marketing*. No obstante, la industria D, sin embargo también no se utilice de investigación formal de *marketing*, su departamento consigue coleccionar buenas informaciones del mercado.

La orientación para el mercado, en el entender de Bigne<sup>543</sup>, envuelve la utilización de los mejores instrumentos para medir la capacidad de la empresa en verificar los

<sup>540</sup> MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 45

<sup>541</sup> COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 111

<sup>542</sup> CHURCHILL, Gilbert A. Jr. e PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

<sup>543</sup> BIGNE, Enrique; KUSTER, Inês; TORAN, Francisco. **The Journal of Business & Industrial Marketing**.: v. 18, n. 1; p. 23-59, Santa Bárbara, 2003.

comportamientos y las actitudes de los consumidores, y planear las mejores estrategias para atenderlos. Sobre el asunto, vemos la declaración de una de las entrevistas:

Sí. El propio encargado de la producción hace reunión con los funcionarios, también el propio vendedor está trayendo sugerencias de cambios en los productos, y las tiendas que hacen las ventas también opinan sobre tendencias, design y colores. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D)

Esa participación activa de colaboradores en el proceso de levantamiento de las informaciones hace con que la organización de una respuesta más adecuada a los desafíos del mundo de hoy, que además de complejo, cambia muy rápidamente y cada vez es más difícil que las decisiones se queden con la cúpula de la empresa. Cuando es percibido un cambio en el mercado, las organizaciones deben buscar una adaptación rápida en la búsqueda de atraer nuevos negocios.

En este sentido, Batory<sup>544</sup> apunta que la orientación para el mercado es de responsabilidad de toda la empresa, y que el levantamiento de valores y opiniones sobre el cliente tiende a permitir que la organización pueda mejorar todas sus acciones estratégicas en la mejoría del atendimento al cliente, además de posibilitar y facilitar los relacionamientos.

Para mejorar su desempeño y mejor atender el cliente, la empresa debe utilizar algún tipo de investigación, en la acepción de Sâmara y Barros<sup>545</sup>, Kotler<sup>546</sup>, Kohli y Jaworski<sup>547</sup>, pues visa obtener datos de forma empírica sobre problemas y oportunidades para el *marketing* de productos y servicios. Para esos autores, es una herramienta que podrá estar a la disposición de los especialistas del área de *marketing*, para buscar respuestas del mercado sobre determinados problemas y subsidiar las decisiones que serán tomadas.

En esta misma línea de pensamiento, Malhotra<sup>548</sup> destaca la importancia de la utilización de la investigación, por el hecho de la organización poder conocer detalladamente la realidad con la cual está trabajando, y en conociendo la realidad, actuar en el mercado, de modo a correr el menor riesgo posible de cometer error. Resalta el autor aunque pesquisar

<sup>544</sup> BATORY, S., NEESE, William. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Hollywood: v. 6, num. 2, p. 135, março 2004. p. 135

<sup>545</sup> SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

<sup>546</sup> KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 135

<sup>547</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. *Markor: a measure of market orientation*. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993

<sup>548</sup> MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.45

significa identificar, coleccionar, analizar y diseminar las informaciones de forma sistémica y objetiva, a fin de asesorar la gerencia en la tomada de decisión.

De acuerdo con las cuestiones de pesquisa n. 1 y 2, relativas a la orientación para el mercado, se verifica la inexistencia de la aplicación de la investigación formal por parte de todas las industrias, lo que está en desacuerdo con las proposiciones de Kohli y Jaworski<sup>549</sup>, pues, para los autores, la investigación es una fuente de informaciones de extrema importancia para la adecuación de los productos a las necesidades de los clientes. Las empresas dejan de anticiparse e corren en riesgo de quedarse desactualizadas o meramente lentas delante de la diversidad de ideas de la competencia. Sin embargo algunas de ellas se utilizan, esporádicamente, de los espacios de las ferias de muebles que acontecen anualmente, principalmente en la Región Sur del país y en diversas ciudades, algunas para exponer sus productos, otras solamente para visitarlas y se inspiran en los modelos allí presentados, ellas también hacen *benchmarking*.

Hay también evidencias de que las industrias utilizan contacto más próximo con el cliente, para identificar deseos, tendencias, *design* y colores apreciados. Se concluye, entonces, que sin embargo las industrias no posean mecanismos eficientes para prospectar informaciones que convergen en la comprensión de la dinámica del mercado, ellas utilizan informaciones de manera informal y no estructurada. Por eso, no se puede negar que las estrategias usadas hasta el momento ayudaron en la identificación y lanzamiento de nuevos productos y en la facturación de la industria.

#### 4.5.2 Contacto más estrecho con el cliente

El contacto más estrecho con el cliente por parte de las empresas permite que se mantengan más actualizadas acerca de los deseos de su público enfocado, trabajar de forma que el cliente pueda adquirir lo que desea y quede satisfecho, objetivando un relacionamiento duradero. Vemos la declaración de la industria D:

[...] damos atendimento diferenciado a través de desconto, visita y también de producto diferenciado. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D)

---

<sup>549</sup> KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation**: the construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18. Apr. 1990.

Esa edificación de relacionamientos duraderos es construida por intermedio de varios factores. Esos factores varían de acuerdo con la percepción del cliente, pues cada individuo considera algo específico para un relacionamiento.

Gordon<sup>550</sup> relata como factores importantes pueden poseer y disfrutar de una comunicación efectiva; tener una personalidad que corresponda a la imagen preferida del cliente sobre la organización y sus ofertas, en áreas como confianza, profesionalismo, técnica, sofisticación, adopción de tecnología, flexibilidad y honestidad; poseer actitudes que hablen al cliente de una manera que ellos la vean como simpáticas, perfeccionadas, comprensivas en relación a sus intereses personales e individuales, y competitividad que demuestre superioridad en relación a las ofertas y opciones alternativas.

Las industrias B y D dicen hacer visitas constantemente a sus mejores clientes, aquellos que compran en grandes cantidades. Ese gesto participativo por parte de los gerentes de ventas de esas industrias, conforme Harris<sup>551</sup>, puede fornecer un ambiente propicio para que la empresa se oriente para el mercado por medio de una filosofía adecuada de *marketing* para el mercado.

Para poder llegar a la satisfacción del cliente, es necesario conocer la percepción de sus clientes, de acuerdo con Bretzke<sup>552</sup>. Para él, la percepción es el proceso por lo cual las personas seleccionan, organizan e interpretan informaciones para formar una imagen significativa del mundo. Destaca que los cambios en las preferencias de los clientes deben ser detectada, a fin de montar estrategias para buscar nuevos clientes.

La industria C dice no poseer relacionamientos más estrechos con sus clientes. Se infieren con base en la escala Markor de Kohli y Jaworski<sup>553</sup>, que eso es un punto negativo para esa industria. Gordon<sup>554</sup>, que se orienta en el mismo sentido de Johli y Jaworski<sup>555</sup>, enfatiza que el relacionamiento con el cliente ayuda la empresa a fornecer beneficios que éste valoriza. Ese tratamiento diferenciado auxilia en la aproximación del cliente y conduce para el perfeccionamiento del producto, garantiendo la calidad ofrecida.

<sup>550</sup> GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 5. ed. São Paulo: Futura, 1998. p. 238

<sup>551</sup> HARRIS, Lloyd C. e OGBONNA E. Leadership style and marketing orientation: An empirical study. *European Journal of Marketing*, v. 35, 2001

<sup>552</sup> BRETZKE, M. **Comportamento do cliente**. In: DIAS, S. R. (Coord.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 37-94. p. 74

<sup>553</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993

<sup>554</sup> GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 5. ed. São Paulo: Futura, 1998. p. 27

<sup>555</sup> KOHLI, loc. cit.

Conforme la cuestión de pesquisa n. 3, hay evidencias de que los gerentes de las industrias no poseen estrategias que proporcionen una aproximación con el cliente, de forma consistente y duradera. Debido que los revendedores (comerciantes) pertenezcan a empresas localizadas en diversos estados y en algunas de las industrias, los revendedores sean también de otros países, no hubo, hasta el momento, tentativa de organización de confraternizaciones, seminarios, o reuniones entre las industrias y los revendedores. También no hay práctica de contactos más amistosos, como: acordar del aniversario de los gerentes de las revendedoras. Los contactos más frecuentes que los gerentes de las industrias mantienen con los revendedores son informaciones acerca de aumento de los productos de la industria, nuevos productos y plazos para la entrega, que en el entender del autor de esta tesis, son importantes, pero inexpresivos, así, es esencial que los gerentes de las industrias de muebles formulen y implementen estrategias que puedan enaltecer y criar relacionamientos más estrechos y de forma duradera.

#### 4.5.3 Sensibilidad al precio

Para muchos clientes, el precio del producto es importante y en la mayoría de las veces, es factor de decisión en la compra. En ese sentido, la investigación aborda la observación de la competencia. Esa observación también está relacionada a la comparación de precios de los productos entre las industrias.

Se percibió que diferentemente de las demás, la industria D manifiesta esa preocupación y presta atención, cotidianamente, en ella. Al contrario de lo que ocurre por parte de las otras, conforme puede ser visualizado en el habla de uno de los gestores, en la secuencia:

Poseemos un producto mucho diferente, lo que torna difícil hacer comparaciones en el mercado. (Gerente de Producción de la Industria A)

Con base en esa declaración, se observa que la industria A, al optar por diferenciación como posición estratégica sustentable, hizo con que renunciase perseguir costos bajos, debido al hecho de incorporar, en sus productos, materias primas de alta calidad y valor agregado, exigiendo de ella acciones excluyentes<sup>556</sup>.

<sup>556</sup> TRINTINAGLIA, Artemio. **Modelo competitivo de gestão**: o caso da Artmaq. 2009. CONVIBRA-Congresso virtual brasileiro de administração. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2009/artigos/236\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/236_0.pdf)>. Acesso em: 1 jan. 2010. p. 14

Nosotros no, porque el propio comerciante hace mucho esto, pero nosotros quedamos observando un poco como está, para ver si está en el mismo nivel. (Gerente Comercial de la Industria B).

Nosotros acabamos viendo alguna cosa, pero nosotros no vamos atrás del precio de la competencia. Ella hace el precio de ella y hicimos lo nuestro, a veces acabamos moviendo alguna cosita. Pero calculamos lo nuestro y listo. (Gerente Financiero de la Industria C)

Sí, investigamos los precios de la competencia día a día. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D)

La política de precios adoptada por la industria es de suma importancia, pues los clientes cuando compran un producto, están pensando en los beneficios advenidos en relación a su costo. En ese sentido, se destaca que ningún cliente pagará más por un producto que, en su percepción, vale. Con eso, el grande desafío enfrentado por las industrias está en establecer un precio que venda los productos y al mismo tiempo, le ofrezca un retorno lucrativo. Vemos lo que dicen los gerentes a respecto de la gestión de precios:

Existe la tabla dependo del volumen de la venta que él quiere serrar, podemos hasta cambiar alguna cosa, el vendedor nos consultas, claro si es interés de la empresa que para abrir un cliente nuevo, que ya hizo la investigación que tiene posibilidad grande de comprar mucho, si abre una negociación, , y hasta nosotros, incluso larga unas piezas en consignación para él. (Gerente de Producción y Financiero de la Industria A)

Es que hoy es el mercado que regula el precio. Tenemos proveedor a b c , y porque el consumidor quiere comprar una cocina, por ejemplo, entonces él va en varias tiendas y él tiene allá muchas opciones, entonces tentamos mover un poco en la comisión del representante y el vendedor mueve un poco en su margen, para vender. (Gerente Comercial de la Industria B)

Las industrias A, B y D, conforme manifestación de los gerentes, son flexibles delante de una negociación por precios. Esa flexibilidad muestra madurez de los gestores, delante de una de las más importantes y complejas decisiones que, en la visión de Corrêa y Caon<sup>557</sup>, “Se refiere a la determinación del precio a ser cobrado [...]”. Para los autores, la actividad estratégica de *marketing* hace mucho reconoce la importancia de adoptarse una política de precios, que sea percibida por el cliente como forma de también traerle beneficios y satisfacción. De ahí puede resultar en lealtad en un período de intensa competición, justificando la preocupación de las empresas con la percepción de valor percibido por el cliente.

<sup>557</sup> CORRÊA L.; CAON, M. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000. p.137

Hoy tiene mucha gente en la plaza que posee precios más baratos, pero ellos también necesitan sobrevivir. No tenemos miedo de la competencia, ellos que hagan la venta de ellos y hacemos la nuestra, ya estamos hace más de 30 años trabajando y estamos aun trabajando y ya pasamos por muchas crisis y siempre sobrevivimos. No es la competencia que va te [...] (sic). (Gerente Financiero de la Industria C)

Trabajamos con una lista de precios, y cuando el cliente exigir un precio menor, damos un descuento dependiendo de la cantidad comprada. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

El análisis de la cuestión de pesquisa n. 4 revela que no existe una gran preocupación por parte de las industrias de investigar el precio practicado por la competencia, con todo debido que las industrias B y D utilicen de la producción en escala, buscan acompañar los movimientos de la competencia para, entonces, accionar. Esa estrategia, en el entendimiento de Westwood<sup>558</sup>, es correcta, la misma orientación es sugerida por Schumpeter<sup>559</sup>, cuando declara que los precios de los productos deben ser de acuerdo con el tipo de cliente. Porter<sup>560</sup> también direcciona su argumentación en el sentido de que precios más atractivos que los de la competencia puede influenciar la demanda y fidelizar el cliente. Con relación a la gestión de precios, se evidencia, por medio de esta investigación, que las industrias A, B y D se esfuerzan para negociar precios con el cliente.

No obstante, es lícito suponer que las industrias investigadas no entran en conflicto por precios, ni practican guerra de precios de forma predatoria. En fin, se percibe que las industrias toman decisiones rápidas, delante de cambios de precios de la competencia, que viene al encuentro de las orientaciones de Kohli y Jaworski<sup>561</sup>.

#### 4.5.4 Elogios, sugeriones y reclamaciones

Es de costumbre que las empresas tengan un canal abierto para que los clientes hagan reclamaciones, sugeriones o elogios. Las industrias investigadas dicen no poseer teléfono gratuito (0800), y buscan resolver esas cuestiones por e-mail y teléfono convencional.

<sup>558</sup> WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. p. 25

<sup>559</sup> SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. p. 56

<sup>560</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

<sup>561</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993



Responder a los intereses de los clientes, en la concepción de Whinteley<sup>562</sup>, significa aprender a comunicar los problemas a las personas ciertas, fijar prioridades, localizar, eliminar y prevenir las barreras que causan los problemas, y después mejorar más todavía. Todos, en la organización, necesitan comprender ese procedimiento, percibir el papel del cliente como parte integrante de ella. Destaca aun que el punto de satisfacción del cliente es el anhelo fundamental establecido entre el cliente y la estructura organizacional de la empresa, a fin de conquistarlo y mantenerlo. Ese autor aun acrecienta que la satisfacción del cliente sólo es alcanzada dependiendo del producto percibido en relación al valor relativo a las expectativas del comprador.

Para Kotler<sup>563</sup>, la empresa debe buscar mantener los clientes a través del desarrollo de relacionamientos lucrativos con ellos. A la medida que más empresas dominan el arte de satisfacer y retener clientes, más difícil se tornará atraer nuevos y convencerlos a cambiar de proveedores. Eso fuerza más aun las empresas a dominar el arte de desarrollar la fidelidad de sus clientes.

Un buen atendimento presupone lo mínimo de reclamaciones por parte del cliente. Esto demuestra que el producto está cumpliendo con su finalidad y desempeño. Sin embargo, el ser humano es por sí complejo, por presentar actitudes imprevisibles de comportamiento, algunas por la insatisfacción de lo que busca. Por eso, saber cómo las industrias accionan delante de las reclamaciones hechas por los clientes es un paso importante. Con todo, la economía capitalista se auto regula, en el mercado, por medio de la libertad de competición y de la ley de la oferta y de la procura, conocida por los economistas como *la mano invisible*, desde Adams Smith, y verificada con base en la declaración dada por la industria A, cuando dice que algunos clientes paran de comprar, sin que la empresa sepa lo por qué.

Toda la reclamación aceptamos con buenos ojos, porque quien reclama tiene el derecho de continuar comprando, quien no reclama acaba parando de comprar y ni sabemos por qué. (Gerente de Producción y Financiero de la Industria A)

Los representantes traen muchas informaciones de costos de los concurrentes, colores design. (Gerente Comercial de la Industria B)

Los cambios que ocurren en las industrias, en general, pueden tener sido provocadas por la declaración de clientes insatisfechos con el producto o servicio, y esa es la visión de la industria C, que dice aprovecharse de lo que le es útil.

<sup>562</sup> WHITLEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

<sup>563</sup> KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 59

Aquello que es útil, siempre es aprovechado es encima de eso, que vamos cambiando. El cliente pide para hacer sobre medida, cuando vamos mostrar no está bueno. (sic). (Gerente Financiero de la Industria C)

Jamás subestime los daños que un cliente irado es capaz de infligir en la reputación de la empresa<sup>564</sup>. La reputación, en la concepción de ese autor, es algo difícil de construir, sin embargo sea fácil de destruir. Los clientes que se quejan son los mejores amigos de la empresa, porque ellos alertan la empresa para un problema que probablemente podrá resultar la pérdida de clientes, pero que aun puede ser arreglado.

La búsqueda de respuestas es ejemplificada por la industria D, cuando estudian las causas de reclamaciones de sus clientes, en uno de sus productos.

Lo que se vea, nosotros ya pasamos para los funcionarios.

El techo del ropero estaba mofando, compramos en MDF, no es nuestro producto, pero vendemos, fuimos hasta la empresa que vende el producto y pedimos la composición del producto y verificamos que ellos deberían quedar 2 horas a más en la caldera. Comunicamos a la empresa también. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D)

A través de las discusiones entre sectores de la organización directamente relacionados con el mercado, podrán ser identificados puntos fuertes y débiles, a fin de trazar sus estrategias de orientación para el mercado, siguiendo la realidad de la empresa. Sobre el asunto, Jay<sup>565</sup> dice que el análisis constante es el punto fuerte para el perfeccionamiento de la gestión. Destaca el autor que coleccionar datos y transformarlos en acción hace la empresa salir de un punto estático y attingir la madurez en sus relacionamientos, sea con el cliente, con el mercado o con el público interno.

Conforme cuestión de investigación n. 5 y n. 7, realmente surgen pequeñas reclamaciones, esporádicamente, con base en la afirmación de los gerentes de las industrias, pero debido a la adquisición y utilización de materias primas de calidad en sus productos, ellas son en número ínfimo. Se percibe, a par de las declaraciones, que existe la diseminación de informaciones a los funcionarios, sin embargo de pequeña expresión y de poca relevancia, ayudando en el perfeccionamiento de los productos y correcciones de errores aun existentes.

---

<sup>564</sup> KOTLER, philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de janeiro: Elsevier, 2003. p. 29

<sup>565</sup> JAY, Ros. **Marketing de baixo custo**. São Paulo: Litera Mundi, 2000. p. 7

Esto es un punto positivo, de acuerdo con los abordajes teóricos de Day<sup>566</sup>; Kohli y Javorwski<sup>567</sup>. Con todo, informaciones relevantes y estratégicas no son contextualizadas con los funcionarios, inhibiendo, así, la posibilidad de cooperación mutua, y una misma mentalidad por parte de todos, cuya dirección sea attingir los objetivos, metas y estrategias. El miedo de compartir informaciones con los funcionarios es bien perceptible en las industrias investigadas, sobretodo, por la esencia, de la gestión familiar.

Se ve que investigación da evidencias de que las empresas aceptan las reclamaciones, se interesan por ellas y sobretodo, intentan sanarlas. Eso demuestra que ya existe la incorporación de la cultura de orientación para el mercado, también destacada por Day<sup>568</sup>, Kohli y Jaworski<sup>569</sup> y Narver Slater<sup>570</sup>, sin embargo aun en fase incipiente y no de manera consciente.

#### 4.5.5 Canales de comunicación

La diseminación de la inteligencia, dentro de la empresa, se constituye en factor preponderante, en el entender de Kohli y Jarworski<sup>571</sup>. Según esos autores, no adelanta generar inteligencia, si no es diseminada a los diversos órganos de la empresa. La misma acepción tiene Kanaane<sup>572</sup>, acrecentando que los objetivos y las metas organizacionales dependen de la competencia de los funcionarios en desarrollar sus trabajos, a partir de informaciones repasadas y del grado de autoridad y de responsabilidad dada al desempeño de las actividades. Destaca, aun, que la organización es compuesta por un funcionamiento organizacional representado por el conjunto de subsistemas interdependientes e interactivos.

Entendiendo ser de gran importancia, para la empresa, la diseminación de informaciones internamente, también Narver y Slater<sup>573</sup> destacan que ese factor puede tener

---

<sup>566</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>567</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993

<sup>568</sup> DAY, Id. 2001.

<sup>569</sup> KOHLI, Id.,1990.

<sup>570</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

<sup>571</sup> KOHLI, loc. cit.

<sup>572</sup> KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 36

<sup>573</sup> NARVER, op. cit., p. 64

un efecto positivo a largo plazo, contribuyendo de forma significativa en el desempeño de la empresa, y en los beneficios que podrán advenir de esa postura.

La inteligencia de mercado, consonante Kohli y Jarwoski<sup>574</sup>, debe contribuir para la creación de comunicación entre los diversos departamentos de la organización, en el sentido de que la diseminación de las informaciones permita a todos comprender y responder al mercado, de forma eficaz. La comunicación y la diseminación de las informaciones a todos los sectores de la empresa son fundamentales, ya que todos son responsables por la satisfacción de los clientes.

De acuerdo con la investigación, las industrias poseen un mural, en que los propios funcionarios pueden fijar informaciones de interés general, como: fiestas comunitarias, frases sobre motivación, relación de aniversariantes del mes, entre otros asuntos, además de informaciones colocadas por las industrias, que son relevantes para el conocimiento de todos los funcionarios.

El uso de la *internet* está en franco crecimiento, hoy, según datos del IBGE<sup>575</sup>, ya existe un computador para cada cuatro hogares brasileños y gran parte ya está conectado a la *internet*. La investigación instigó las industrias para saber si actúan con ventas por la *internet* y si poseen páginas con fotos de sus productos, y las respuestas fueron:

Tenemos página, pero no vendemos por la internet. Nuestro foco no es vender para cada comerciante, pero, sí, escoger dos o tres en una ciudad y fidelizar.  
El cliente puede usar el e-mail o el MSN para hacer pedido o consulta. (Gerente de Producción y Financiero de la Industria A)

En un mercado que se muestra cada vez más competitivo y globalizado, el orden es satisfacer las necesidades del cliente, y si es posible, superarlas. Tal visión es sustentada por Kotler<sup>576</sup>, al mostrar el concepto de *marketing* involucrado para el mercado y orientado para el cliente, siendo el gran objetivo crear la satisfacción de él como llave para satisfacer a los objetivos de la organización.

<sup>574</sup> KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation**: the construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18. Apr. 1990.

<sup>575</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)2008: Mercado de trabalho avança, rendimento mantém-se em alta, e mais domicílios têm computador com acesso à Internet*. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia.php?id\\_noticia=1455&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia.php?id_noticia=1455&id_pagina=1)>. Acesso em: 3 de jan. 2010.

<sup>576</sup> KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 30

Mismo que no posea *site* en la *internet*, los revendedores de los productos de la Industria B divulgan y los promueven, colocándolos en su página en la *web*.

No tenemos página en la internet. Nuestros clientes [distribuidores] tienen y ponen nuestros productos en su página, hasta, porque nosotros no trabajamos con minoristas. (Gerente Comercial de la Industria B).

Ese poderoso recurso tecnológico aun no ganó fuerza para su correcta utilización junto a las industrias estudiadas. La gran mayoría utiliza la *internet* para su comunicación interna y pocas veces con sus revendedores y clientes.

Tenemos la internet en la fábrica y en la oficina. El cliente puede comunicarse por la internet y por el MSN, pero nosotros no tenemos aun el site, página, pero tiene que ser hecho así. (Gerente Financiero de la Industria C)

No tenemos página en la internet, pero estamos pensando en hacer más tarde. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D)

Conociendo el cliente, identificando sus comportamientos, preferencias, necesidades, deseos y todo aquello que lo satisfaga, la organización puede prepararse para mejor atenderlo.

Saber por qué las personas demandan determinados productos o servicios es fundamental para la determinación de las estrategias corporativas empresariales, en el entender de Albrecht y Bradford<sup>577</sup>. Según esos autores, la comprensión del comportamiento del cliente en la hora de la utilización del servicio o de la compra, servirá de base a la empresa para definición del mejor producto, del mejor diseño, del mejor precio, y otros aspectos en la tomada de decisión.

Observar el cliente, sus movimientos, en el mercado, sus estrategias, precios, logística adoptada, *design* en los productos, en fin, quedar alerta; parece tan importante cuanto hacer esta misma observación en la industria en que se trabaja.

De acuerdo con la cuestión de investigación n. 6, las evidencias apuntadas por la investigación, revelan que las industrias mantienen un canal de comunicación regular con sus funcionarios, a través de reuniones sectoriales y por medio de mural, donde son fijadas informaciones que la industria quiere repasar y otras que los propios funcionarios quieren divulgar a los demás colegas.

---

<sup>577</sup> ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Laurence J. **Serviços com qualidade e vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992. p. 1

Sin embargo, todas las industrias tengan computadora, ella aun no es utilizada para la venta de productos al cliente, pero es un canal de comunicación y los clientes pueden hacer pedidos y mantener contactos por e-mail. Otras evidencias de canales de comunicación, ya presentadas en este trabajo, son las reuniones que acontecen en el sector de producción y entre los sectores.

Cabe, pues, concluir que los canales de comunicación utilizados por las industrias para diseminar informaciones internamente, por lo que se entiende de las declaraciones de los entrevistados, están de acuerdo con los principios de la orientación para el mercado, según Day<sup>578</sup>, Kohli y Jaworski<sup>579</sup> y Narver y Slater<sup>580</sup>, ya que proporcionan seguridad a los clientes y el aprovechamiento de informaciones relevantes, sea por parte del funcionario o del cliente. Además de eso, esa práctica promueve el fortalecimiento de la relación con los clientes, contribuyendo para el aumento en las ventas y en el lucro.

#### 4.5.6 Gestión de la información

Para tenerse una percepción mejorada del mercado y canalizar esfuerzos direccionados a los problemas de la propia industria, la investigación buscó apurar si las industrias hacen reuniones interdepartamentales periódicamente para discutir soluciones para problemas, tendencias y desarrollo de mercado. Las respuestas fueron unánimes, los gerentes afirmaron no haber hora para realizarlas, ellas van aconteciendo a medida en que necesitan tomar decisiones acerca de problemas o mejorías deseadas.

Las reuniones que envuelven asuntos, con énfasis, acaban evidenciando la importancia de orientar sus acciones en la búsqueda de descubrir las nuevas tendencias que satisfagan las necesidades y las exigencias de los clientes. Es a través de la identificación de las tendencias de mercado que la empresa podrá aproximarse más de sus clientes, y así, ofrecer productos y servicios de calidad.

---

<sup>578</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>579</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993

<sup>580</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo "The effect of a market orientation on business profitability" originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006. p. 63

Se constató que elogios y críticas dirigidos a los sectores y funcionarios son repasados por las industrias a los interesados. Esos datos sobre la satisfacción de los clientes deben ser diseminados en la organización, pues además de motivar el equipo, en el entender de Albrecht y Bradford<sup>581</sup>, proporcionan mayor ventaja competitiva a la empresa.

Con relación a la segmentación de clientes, la investigación muestra que la industria A direccionó sus productos para clientes clase media alta y clase alta; la industria B segmentó su mercado entre las clases media y media alta, y de acuerdo con la declaración a seguir, evita que sus productos compitan entre sí en una misma ciudad:

[...] lo que trabajamos fuerte con los clientes es parcería, lo que hacemos, entonces, definimos un, dependiendo del tamaño de la ciudad, en cada ciudad o algunos, y solicitamos que él trabaje con nuestra línea y damos exclusividad para que él actúe con nuestra línea, o línea a o línea b. Intentamos evitar el confronto entre los comerciantes, así, próximos de la misma línea de productos.(sic). (Gerente Comercial de la Industria B).

Cuanto a la industria C, ésta segmentó las clases D y E, o sea, la clase baja, mientras la industria D prefirió el segmento clases media baja y clase baja.

El tiempo de respuesta al cliente cuando éste se dirige a la industria, motivado por algún problema, también hizo parte de este estudio. Con relación a eso, hay evidencias de que los gestores se preocupan y buscan atender a las solicitudes de forma inmediata, evitando postergarlas.

La idea no es, pero, sí, resolver en masa y en peso en cima de aquello allí. Algunos problemitas, hasta por el acceso a la logística, a la materia prima, estamos bien alejados del centro. São Miguel consigue poca cosa de lo que la gente necesita. Ahora tejido, inoxidable, tintas, todo viene de fuera, entonces ése es un problema para nosotros aquí, a veces no se consigue atender en la misma semana el cliente por causa de la materia prima. (sic). (Gerente de Producción y Financiero de la Industria A).

Una buena gestión de los clientes también debe permitir que se conozca su lucratividad, a cualquier momento, incluso porque muchas decisiones pueden ser tomadas a partir de estas informaciones gerenciales. Se constató que la mayoría de las industrias poseen *software* que ayuda en la gestión financiera de la industria, además de proporcionar la obtención de informaciones de compra de cada cliente, sus pagamentos, y cuál la lucratividad que proporciona, con excepción de la industria B, que dice estar concluyendo la confección de un *software* específico para su uso. El reconocimiento de las necesidades, en muchas situaciones empresariales, debe ser encarado como un factor extremadamente importante, pues

---

<sup>581</sup> ALBRECHT, loc. cit., p. 180

cada situación a que el cliente está sometido, cuanto la utilización de los servicios de la empresa, tiene un valor que debe ser analizado para eventuales tomadas de decisión.

Otro asunto analizado, en esta pesquisa, trata del banco de datos de los clientes. Las evidencias apuntan para su existencia, pero revelan utilizarlo solamente para emisión de la nota fiscal y en una eventualidad, para mantener contacto, entonces, tendrían el teléfono habilitado, sin embargo las actualizaciones sean esporádicas. Ninguna industria afirmó utilizar el banco de datos para hacer negocios, pesquisar la satisfacción en relación a sus productos, o para informar lanzamientos de nuevos productos.

Creando ser importante la empresa estar atenta a todos los detalles, Limeira<sup>582</sup> describe que la satisfacción de las necesidades es el estado de realización atingido, cuando el desempeño del producto se iguala a las expectativas del cliente, culminando en su satisfacción.

El contacto del investigador con las industrias estudiadas proporcionó conocer si existe fidelización de clientes junto a ellos. Con excepción de la industria C, que no trabaja con representantes, las demás afirman poseer clientes fieles hace tiempo.

Eso demuestra que existen clientes satisfechos, motivo por lo cual son fieles. Esa satisfacción es lo que resume todo el esfuerzo en dirección a la calidad, como afirma Cobra<sup>583</sup>, lo cual destaca que las empresas son, en la verdad, procesos de satisfacción del cliente, y no apenas de producción de bienes y servicios. Por consiguiente, las empresas modernas buscan una estructura direccionada al cliente. Para ese autor, el objetivo común a todas las organizaciones es fornecer soluciones para las necesidades de sus clientes. Afirma, aun, que la satisfacción está ligada a la calidad, pues posee impacto directo sobre el desempeño del producto.

El éxito de las organizaciones depende fundamentalmente de la satisfacción de los clientes, y está íntimamente relacionado con el atendimento de las perspectivas del consumidor. Cabe destacar la posición de Narver y Slater<sup>584</sup>, los cuales frisan que la orientación para el cliente comprende la creación de valor superior al mercado enfocado,

---

<sup>582</sup> LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Fundamentos de marketing**. In: DIAS, S. R. (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 1-15. p. 4

<sup>583</sup> COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 27

<sup>584</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo "The effect of a market orientation on business profitability" originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006. p. 63



entendiendo sus necesidades actuales y futuras de forma continua, para tanto, es necesario diseminar las informaciones continuamente, tanto suyas como la de los competidores.

Para satisfacer los clientes, las empresas buscan perfeccionarse para alcanzar la calidad, conforme afirman Gianesi y Corrêa<sup>585</sup>, la calidad debe ser construida a lo largo del proceso y, con eso, crear un valor percibido por el cliente. Por tanto, para esos autores, la calidad siempre irá visar principalmente a la satisfacción de las necesidades de los clientes, así, es fundamental para la empresa identificar lo que los clientes esperan recibir y cuáles los criterios usados para evaluar los productos, o sea, las organizaciones deben buscar comprender lo que el cliente entiende como realmente importante, lo que él valoriza, a fin de ser posible verificar el desempeño de los productos ofrecidos.

Conforme cuestión de pesquisa n. 7, fue constatado que las industrias diseminan el conocimiento entre los gerentes de los departamentos y sus funcionarios, por medio de reuniones, que acontecen rutineramente. Se percibió también que existe segmentación de mercado, diferenciándose por sus productos y atingiendo clases sociales distintas, lo que demuestra que todas tienen orientación para el mercado enfocado. Esa forma de como las industrias se posicionan en el mercado, de acuerdo con Wind<sup>586</sup>, es una técnica que prioriza las categorías de clientes.

A pesar de esos aspectos positivos, conviene resaltar que el departamento de *marketing* de todas las industrias estudiadas peca, por no tener una política de aprovechamiento de las informaciones de los clientes, en sus computadoras, pues podrían hacer ofertas diferenciadas y en momentos estratégicos, a los revendedores de sus productos y para los funcionarios también.

#### **4.5.7 Habilidades y experiencias de los funcionarios**

Identificar los clientes, a fin de saber lo que ellos necesitan y desean, satisfacerlos de forma que se queden encantados, dejándolos impresionados con la calidad del producto, ése debe ser el deseo de cualquier industria de muebles, pues, como afirma Kotler<sup>587</sup>, el cliente encantado cría un vínculo emocional con el producto o servicio, no apenas una

---

<sup>585</sup> GIANESI, I. N.;CORREA , H. L. **Administração estratégica de serviços** . São Paulo: Atlas, 1996. p. 201

<sup>586</sup> WIND, Y. **Product Policy Concepts, Methods and Estrategy Aplication**. Wesley Publishing Company, Massachussets, 1982. p. 94-95

<sup>587</sup> KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.p. 68

preferencia racional, pero un alto nivel de lealtad. Para que ese encantamiento exista de hecho, hay la necesidad también de la lealtad del funcionario para con la industria, esa lealtad se confirma, cuando existe un interés por parte de los funcionarios en producir más, ajustar las máquinas en la producción, con el intuito de evitar desperdicios, entre otras formas.

Esta pesquisa buscó conocer un poco acerca de los recursos humanos, si contribuyen, con sus conocimientos, habilidades, experiencias, y capacidad de adaptación y lealtad a la empresa. Las afirmaciones dejan claro que los funcionarios contribuyen mucho. La pesquisa también revela la existencia de equipos multifuncionales. Las respuestas a seguir se refieren a las contribuciones venidas de los funcionarios, del punto de vista de los gestores:

[...] hasta fueron premiados algunos, tenemos una cajita de sorpresa, para quien tiene una idea buena que la traiga [...] toda buena idea es bien venida. (Gerente de Producción y Financiero de la Industria A)

Alguna cosa, sí, y los procesos también, es bien dinámico. Ellos tienen libertad y hicimos incluso curso para motivarlos, incentivarlos.. (Gerente Comercial de la Industria B)

Sí, ya hubo sí. No, no tenemos funcionario fijo en un lugar, todos hacen casi todo, tenemos unos que son más destacados. (Gerente Financiero de la Industria C)

Sí, algunos funcionarios tienen 20 años, ellos tienen un rico bagaje, como trabajadores, entonces estos son los ejemplos, que utilizamos los nuevos, para que los nuevos se espejen. Como trabajar. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

La pesquisa evidencia que, en todas las industrias, hay innúmeras contribuciones de los funcionarios para mejorar procesos y productos. La industria A, incluso, da premios a los funcionarios que presentan buenas ideas.

En la actualidad, los colaboradores son incentivados a estudiar y hacer cursos de especialización. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

También las industrias provienen entrenamientos de motivación, especialización y de reciclaje, porque ellas perciben que para tener productos de calidad superior, necesitan de funcionarios con alto nivel de calificación.

Boog<sup>588</sup> argumenta sobre la importancia del reciclaje de los funcionarios, cuando dice que la organización debe ser una estructura de aprendizaje adaptativa y abierta al mutable mundo exterior. La organización debe, de alguna forma, desarrollar mecanismos que fornezan suplementos de las habilidades técnicas de que necesita.

---

<sup>588</sup> BOOG, G. Gustavo. **O desafio da competência**. São Paulo: \$Nova Cultural, 2004. p. 269

Todos los funcionarios, hacemos ronda, para aprender otra área, para él aprender todo el mueble, inclusive, si él quiera salir y poner un negocio, él va saber hacer, inclusive para la cuestión de las enfermedades del trabajo-LER. (Gerente de Recursos Humanos de la Industria D).

El entrenamiento es una forma de capacitación del empleado sobre información y habilidad para el desempeño de tareas específicas de la categoría profesional a que pertenece. En la orientación de Macian<sup>589</sup>, se trata, por tanto, de un medio de obtener ganancias en productividad, a corto plazo, ofreciendo un suplemento de informaciones técnicas que favorezcan el desarrollo de habilidades operacionales.

A seguir se tiene un ejemplo práctico sobre el conocimiento del funcionario:

Sí, aquí en esa máquina, tiene dos procesos, pero si yo hiciera eso, da un proceso [...]

Cuanto a la forma de remuneración, con base en las declaraciones de los gerentes, la pesquisa revela que las industrias A, B y D pagan sus vendedores por comisión, lo que provoca más estímulo y satisfacción, ya que su remuneración depende mucho de la competencia y ganas para no sólo atingir las metas de la industria, pero también superarlas.

De acuerdo con las cuestiones de pesquisa n. 8 y n. 9, sobre las habilidades y competencias de los funcionarios, la pesquisa evidencia muchas adaptaciones y mejoramientos en los procesos de industrialización, que resultaron de las habilidades, experiencias, ganas y dedicación de sus propios funcionarios. Esa percepción por parte de las industrias es válida y demuestra que creen en el potencial y en el conocimiento adquirido hace años por los funcionarios, criando un valor inestimable, que fortalece la industria delante del mercado. De acuerdo con lo que se denota, las industrias saben que las inversiones en capital humano ha mostrado el gran diferencial en las economías mundiales. En la concepción de Day<sup>590</sup>, funcionarios satisfechos tienden a repercutir en la satisfacción del cliente. Además de eso, hay evidencias, en la investigación, de que las industrias buscan la perfección de sus productos, motivo por lo cual dan oportunidad entrenamientos y valoran las buenas ideas de los funcionarios, y eso para Day<sup>591</sup> y Narver y Slater<sup>592</sup>, ya hace parte de una cultura orientada para el mercado.

<sup>589</sup> MACIAN, Leda Massari. **Treínamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987. p. 55

<sup>590</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 26-28

<sup>591</sup> DAY, Id., p. 21

En fin, es oportuno resaltar que los vendedores que actúan en la venta de los productos a los comerciantes son remunerados por comisión, lo que implica motivación y más venta a la industria. Ese sistema de remuneración se aproxima de un salario justo, que de acuerdo con Kohli y Jaworski<sup>593</sup>, contribuye para la orientación al mercado.

#### 4.5.8 Calidad de los productos

No adelanta más prestar un servicio o entregar un producto con las calificaciones mínimas exigidas por el consumidor, lo que se debe hacer es adecuarlo a las expectativas de calidad, valores y deseos del consumidor final, en la afirmación de Bekin<sup>594</sup>. De ese modo, se constata que una empresa, para ser orientada para el mercado, se debe preocupar con la calidad procurada, depender menos de los medios de comunicación, volcándose para un abordaje más selectivo en el atendimento al cliente.

Esa calidad resulta de procesos selectivos, entre los cuales, la confección de testes en las materias primas y productos adquiridos. Los gerentes de la mitad de las industrias investigadas afirman hacer algún tipo de teste y dicen adquirir solamente productos de alta calidad y de proveedores confiables.

Para eso, se hace necesario, en la visión de Castelli<sup>595</sup>, que la empresa se dedique totalmente, a fin de poner en práctica una política de calidad coherente, certificándose de que cada miembro de ella esté entrenado para desempeñar sus funciones de forma a satisfacer siempre el cliente.

Sobre el tema calidad, se buscó conocer los argumentos de las industrias, cuanto a los testes realizados en sus productos:

Tenemos, llamamos de sala de prototipo, pero antes de lanzar un producto, hicimos testes. Inclusive sobre pegamiento de pieza [...] compramos de buenos proveedores que vienen con garantía. (Gerente de Producción de la Industria A).

La industria C dice no hacer teste de sus productos:

---

<sup>592</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

<sup>593</sup> KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation**: the construct, research propositions, and managerial applications. Journal of Marketing, v. 54, p. 1-18. Apr. 1990.

<sup>594</sup> BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995. p.21

<sup>595</sup> CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EducS, 2001. p. 34

[...] en cima de la pintura es un problema nuestro, principalmente en cima de la pintura blanca, en el amarillo, si ella no es una pintura de calidad, ella comienza a cambiar de color y tal, sí, entonces buscamos trabajar con un buen producto, pero en sí, una buena prueba es el uso, sí, tiene que usar un buen producto, arriba de hierros principalmente, si la visagra, si no es una marca buena que [...] tiene una o dos marcas que pueden usar, el restante cuando va a abrir la puerta, ella hace ruido, o ella dura poco, ella no sierra derecho. (Gerente Financiero de la Industria C).

De la misma forma, la industria B dice no hacer testes de laboratorio en sus productos y hace lo siguiente comentario: “*Dentro de la producción, intentamos con que el personal del proceso esté siempre controlando eso*”. No obstante, la industria D relata: “*Hicimos test en la empresa [...] estamos modificando dos segmentos de productos, hacemos, testa, monta, codifica.*”

Se sabe que gran parte de la calidad de los productos es imputado al proveedor, entonces fueron buscadas evidencias para entender si las industrias adquieren materias primas basadas en la reputación del proveedor. Ellas revelan que las adquisiciones son hechas solamente de proveedores conocidos, ya que estos presan por productos y materias primas de calidad.

También hizo parte de la investigación conocer el tiempo de respuesta de las industrias delante de amenazas de nuevos productos. Se percibió que todas dicen necesitar de unos 30 días para responder a la competencia, con un producto diferente, pero en la misma línea de concepción.

Las organizaciones orientadas para el mercado responden rápidamente a los cambios percibidos, en el entender de Day<sup>596</sup>, y están unidas por una cultura para fuera, visando siempre a ofrecer calidad y ventajas a los clientes, criando ventaja en relación a las rivales.

Conforme cuestión de investigación n. 10, parece acertado decir que las industrias tienen compromiso de hacer un producto con orientación para el mercado, en la medida en que exigen materias primas de calidad, de buenos proveedores, evitando, así, pérdidas de clientes y productos defectuosos. Conforme la investigación evidenció, parte de las industrias no hacen testes en sus productos, pero utilizan funcionarios que visualizan y atribuyen concepto a cada pieza producida. Es lícito suponer que los gerentes de las industrias

---

<sup>596</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 21

externalizan para todos los funcionarios el compromiso de hacer un producto de calidad y orientado para el mercado.

#### 4.5.9 Satisfacción de los clientes

Para que acontezca la satisfacción de los clientes, las industrias deben buscar perfeccionamiento de sus productos y desarrollar una educación corporativa permanente, bien como enseñar revistas especializadas y visitar ferias. Eso todo hace parte de ese proceso.

En relación a ferias, se destaca la industria A, que dice participar de todas las grandes ferias de muebles nacionales e internacionales, principalmente las que acontecen en la Europa. Esa afirmación es confirmada por una de las reportajes del *Jornal da Fronteira*<sup>597</sup>, que se reporta a la participación de la Sollos Brasil en la Abimad – feria de la asociación brasileña de las industrias de muebles de alta decoración en la ciudad de São Paulo. También en su participación del 23° Prêmio *design* museo de la casa brasileña, en São Paulo, que de acuerdo con el *Mundo Mulher*<sup>598</sup>, recibió el premio de mención honrosa. Los gerentes de las industrias B y D afirman haber participado de algunas ferias, inclusive de la Mercomóveis, en la ciudad de Chapecó-SC. La afirmación de la industria B es comprobada por la *Mercomóveis*<sup>599</sup>, que fue realizada en la ciudad de Chapecó (SC), en la fecha de 25 a 29 de agosto de 2008. En el reportaje, cita la sala del comedor de la industria Daico, de la ciudad de Nova Erechim (SC), como un producto de destaque de la feria. También hay evidencia de la presencia de la Tozetto Móveis, en la feria de la Movelsul<sup>600</sup>. La industria C solamente expone en las pequeñas ferias del Oeste de Santa Catarina, pero visita, anualmente, las grandes ferias de muebles del Sur del país para conocer nuevos productos, máquinas y accesorios. Se percibe que las industrias no están apáticas y escondidas en su mundo de

<sup>597</sup> JORNAL DA FRONTEIRA. Dionísio Cerqueira: Sollos Brasil destaca-se no cenário nacional. 11.03.2009. Disponível em: <<http://www.princesa.sc.gov.br/conteudo/?item=7953&fa=1&cd=34267>>. Acesso em: 5 fev. 2010.

<sup>598</sup> MUNDO MULHER. O portal da mulher moderna. Disponível em: <<http://www.mundomulher.com.br/?pg=17&sec=24&sub=62&idtexto=8769&keys=23%C2%BA+Premio+Design+Museu+da+Casa+Brasileira>>. Acesso em: 12 dez. 2009.

<sup>599</sup> MERCOMÓVEIS. Em busca de novas fronteiras: Sexta edição da mercomóveis dá mais visibilidade à produção moveleira do oeste de Santa Catarina no cenário nacional. 2008. Chapecó, 2008. Disponível em: <[http://www.moveisdevalor.com.br/loja/adm/arquivos\\_mv/mv79mercomoveis.pdf](http://www.moveisdevalor.com.br/loja/adm/arquivos_mv/mv79mercomoveis.pdf)>. Acesso em: 5 fev. 2010.

<sup>600</sup> MOVEISUL BRASIL. Feira de móveis do sul do Brasil. 2008. Disponível em: <[http://www.moveisul.com.br/2009/index.php?option=com\\_jumi&fileid=4&Itemid=72&lang=pt](http://www.moveisul.com.br/2009/index.php?option=com_jumi&fileid=4&Itemid=72&lang=pt)>. Acesso em: 1 jan. 2010.

producción de bienes, pero están activas, mostrándose, exhibiéndose y arriba de todo, afirmándose al mercado, como se dijera “Existimos”.

Satisfacer el cliente, es agradarlo y contentarlo, pero esa satisfacción es medida por las personas, que autoevalúan las empresas, obteniendo las informaciones por la visión del ramo de muebles.

Responder al mercado de forma eficaz, para Kohli y Jarowski<sup>601</sup>, significa responder a los desafíos de mercado, trabajando de forma integrada, y con eso, permitir que los gerentes y administradores puedan tener una visión clara de las estrategias de la empresa. Dentro de ese contexto, la empresa adquiere rapidez en las decisiones, pues, necesita ser rápida para decidir cómo responder a los cambios de precios de la competencia, además de revisar periódicamente esfuerzos de desarrollo de nuevos servicios y productos para asegurar que ellos están de acuerdo con lo que los clientes desean, no ignorando jamás sus necesidades.

La habilidad superior para responder al mercado y comprenderlo, es descrita por Day<sup>602</sup> como la capacidad de percibir oportunidades, o sea, las empresas orientadas para el mercado consiguen, antes de su competencia, observar y notar las alteraciones en ese mercado, bien como las nuevas oportunidades que surgen. Esto proviene de una visión más creativa del mercado.

Conforme cuestión de investigación n. 11, las industrias deben proporcionar la satisfacción perenne del cliente, en ese intuito, las industrias deben engancharse en su perfeccionamiento continuo. Por eso, parece acertado decir que el uso de las estrategias evidenciadas por las industrias estudiadas realmente trajo satisfacción a los clientes, motivo por lo cual crecieron. Entre muchas estrategias evidenciadas, se destacan: visitas a ferias, exposición en ferias del sector de muebles, *benckmarking*, contactos con los clientes, adquisición de materia-prima de calidad, nuevos productos, verificación de precios de la competencia, flexibilidad en negociaciones que envuelven precio, diseminación de informaciones entre los departamentos y a los funcionarios, por medio de reuniones y mural, aceptación de reclamaciones y posterior, solución con brevedad, clientes pueden hacer contacto y pedido por medio de computador, segmentación de mercado, procesos y productos son mejorados por las habilidades y competencias de los funcionarios y remuneración justa a los vendedores.

---

<sup>601</sup> KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation**: the construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18. Apr. 1990.

<sup>602</sup> DAY, loc. cit., p. 28

La capacidad para comprender el mercado y con eso atraer y mantener clientes valiosos, en el entendimiento de Day<sup>603</sup>, hace parte de la filosofía de la empresa movida por el mercado. En ese sentido, destaca que la empresa debe observar algunos aspectos, como:

- Entregar valor superior al cliente – que es la búsqueda obsesiva por las cosas que tienen mayor valor para el cliente;
- Mantener clientes – las empresas con orientación para el mercado deben tener el conocimiento de que sólo la satisfacción del cliente no es suficiente. Necesitan de una conversión en el relacionamiento y lealtad.

---

<sup>603</sup> DAY, loc. cit., p. 30



#### **4.5.10 Impacto de las estrategias de orientación para el mercado en el crecimiento de las industrias de muebles en la Región Oeste del Estado de Santa Catarina**

El cuarto objetivo de esta tesis es analizar si el crecimiento industrial, en los últimos años, sufrió influencia de las estrategias de orientación para el mercado adoptadas por las industrias de muebles en la Región Oeste del Estado de Santa Catarina, para eso, se hace necesaria una confrontación de las estrategias de orientación para el mercado utilizadas, con las evidencias de crecimiento.

Las industrias ora estudiadas avanzaron lentamente y de forma consistente rumbo al crecimiento. Ese crecimiento, conforme ya discutido en el segundo objetivo de la tesis, tiene diversas orígenes, conexiones y constataciones, también es fruto de numerosas estrategias orientadas para el mercado, las cuales fueron desarrolladas y puestas en práctica por las industrias en el pasar de los años. Estrategias estas que tuvieron que llevar en cuenta las diversidades provocadas por las condiciones ambientales de esta última década, en que se pudo percibir que cambios de origen social, económico, tecnológico y de la naturaleza estuvieron y están presentes.

Y una manera encontrada para enfrentar esos cambios ambientales es el posicionamiento escogido por las industrias. Hay esclarecimiento, en esta tesis, de que las organizaciones más orientadas para el mercado se posicionan mejor para obtener éxito en cualquier situación y condición del ambiente, y según el análisis de la investigación, la industria A, que cambió totalmente los productos para posicionarse junto a un mercado poco explorado y con mayores ganancias financieras, realmente lo hizo.

Es oportuno relatar que las estrategias de adquisición de la información fueron y continúan siendo una fuente de poder utilizadas por la industria, con el objetivo de crear valor para el cliente. Esas informaciones fueron y son adquiridas junto a las ferias del sector de muebles, que acontecen en varias ciudades brasileñas y en el exterior. No hay dudas de que esas ferias abrieron innumerables posibilidades para que las industrias vean además de fronteras que el propio conocimiento hasta entonces las permitía ver. Ese contacto constante, año después de año, con el nuevo, el *design*, nuevas materias primas, nuevas máquinas y nuevas posibilidades en términos de producto ocasionaron un cambio en la mentalidad de los gestores, además de impedir que las industrias se atrofiaran o se acomodaran. Sin embargo las industrias de muebles estudiadas, a lo largo del tiempo, no tengan tenido un *designer* para

proyectar sus productos, utilizan el *benchmarking* para llegar lo más próximo de las ideas conceptuales del momento.

Por tanto, conocer el mercado y entender lo que él necesita es muy importante para la industria de muebles. Ese conocimiento es evidenciado a través del *benchmarking* hecho junto a grandes empresas que detienen marcas respetadas en el mercado, además de las informaciones que son traídas por los representantes de ventas a los revendedores. Esa dinámica de la evolución del conocimiento del mercado deja las industrias más competentes para que adecúen a las necesidades de los clientes, generando más ventas y crecimiento.

Se percibe, a través de la investigación, que existen discusiones entre sectores de las industrias sobre el mercado, y esas discusiones identifican los puntos fuertes y los puntos débiles de la industria y mejoran su gestión. Pero, sobre todo, esos datos del mercado, a lo largo del tiempo, fueron transformados en acción, atingiendo madurez en sus relacionamientos, sea con el cliente, con el mercado y con el público interno. En suma, la investigación identifica que las industrias saben que el mercado proporcionó demanda en función de una enormidad de circunstancias, entre las cuales, se destacan: la economía brasileña tenerse mantenido estable en esta última década, además de este efecto, el gobierno, a través de políticas, permitió el acceso de la clase C al consumo.

Esas personas, a partir de esto, comenzaron a tener acceso a bienes que hasta entonces no podían comprar, entre estos, muebles. Pero el mercado de muebles, aun según la pesquisa, también recibió incremento por causa del crecimiento del sector inmobiliario, que viene, hace tiempos, en ascensión. No bastase eso, la investigación revela la existencia del lanzamiento de nuevos muebles, en períodos cada vez más cortos, principalmente por causa de la tecnología, ésta que transforma, perfecciona y modifica y crea nuevos productos, exigiendo, por consecuencia, en la mayoría de las veces, un nuevo mueble, como en el caso que sigue: hasta cinco años atrás, la tendencia era de las familias tener una computadora que tenía el monitor separado del teclado y también de la central de procesamiento, en ese período, las mesas desarrolladas por el ramo de muebles tenían un compartimiento para la CPU, en la parte debajo de la mesa, un compartimiento especial para el teclado, donde este pudiera ser recogido para dentro de la propia mesa y el local para el monitor. Pero con el pasar de los años, esa computadora perdió fuerza en el mercado y el notebook se tornó lo más vendido. Se ve que, en ese momento, las mesas para el computadora con CPU no existen más en el mercado, las industrias de muebles no más las fabrican. Se tiene solamente una mesa normal para el uso del notebook. Como se puede entender, con base en ese ejemplo, la

dinámica que acontece en el mercado de la tecnología es una fuerte aliada de la industria de muebles, por crear y fomentar la demanda. Por tanto, es lícito decir que las industrias crecieron, porque adquirieron máquinas, aumentaron la planta física y el número de funcionarios, debido a su producto tener aceptación en el mercado y generar lucros. Ese crecimiento es dado por las demandas del mercado, a lo largo del tiempo y por la competencia de las industrias en optimizar sus recursos productivos para ese mercado con eficacia.

Otra estrategia usada por la industria de muebles es la determinación en responder a las reclamaciones de clientes de forma rápida e identificar las causas del error para, entonces, diseminar la información junto a los funcionarios para que no haya más ocurrencias de ese tipo. Con base en eso, queda evidente que el producto está cumpliendo con su finalidad y desempeño, ya que la satisfacción de los clientes presupone el mínimo de existencia de reclamaciones, y que conforme relata la investigación, son pocas e irrelevantes. Se nota que para que las industrias crezcan, necesitan atender a las expectativas de los clientes, y esa práctica es una constante que persevera.

Aun el análisis de la investigación permite decir que los relacionamientos con los clientes, sin embargo de pequeña expresión, fueron y son muy importantes para la industria, pues, además de la aproximación con los clientes, también conduce al perfeccionamiento del producto, pudiendo garantizar ventas por largos períodos. Se nota que algunos de esos relacionamientos son para mantener las minoristas informadas de alteraciones del producto, bien como de la variación de precios. El vehículo más accesible y disponible, según la investigación, es el teléfono y el *e-mail* de la industria en la condición de un canal abierto para dialogar con los clientes. Cabe, luego, afirmar que los relacionamientos duraderos, identificados en la investigación, a pesar de ser pocos, son extremadamente valiosos y proporcionan mayores ventas y retornos financieros, y aun dan oportunidad a la industria mantenerse actualizada delante de las necesidades de los clientes.

Eses relacionamientos también acontecen en las parcerías financieras de patrocinio de tabloides junto a los revendedores que, además de mantener la parcería, dejan los productos de la industria evidentes y estimulan su venta.

Se percibe, por la investigación, que existen estrategias de diseminación de informaciones a los funcionarios, a pesar de poca expresión, ayudan en el perfeccionamiento de los productos y correcciones de errores. Con todo, informaciones relevantes y estratégicas de la industria no son contextualizadas con los funcionarios, pero el nivel gerencial hace la gestión de esas informaciones y busca la cooperación de todos para alcanzar objetivos y metas

propuestas por la dirección. La investigación también identifica estrategias de diseminación de las informaciones, a través de reuniones entre los sectores, en la medida en que necesitan tomar decisiones acerca de problemas o mejoras deseadas. Es oportuno resaltar que las reuniones tratan de asuntos que evidencian la importancia de orientar acciones en la búsqueda de descubrir nuevas tendencias que satisfagan las necesidades y las exigencias de los clientes. Esa comunicación y diseminación de las informaciones, entre los sectores de la industria, es fundamental, ya que todos son responsables por la satisfacción de los clientes. En fin, las estrategias de diseminación de informaciones son responsables por la perfección de los productos y su consolidación junto al mercado, generando demanda y lucros para la industria y son marco de una orientación para el mercado.

La estrategia que envuelve el incentivo y motivación de las industrias, en el tocante a la participación, activa los funcionarios para la mejoría continua de procesos y productos hace con que la organización de una respuesta más adecuada a los desafíos impuestos por el mercado, que es complejo y se transforma muy rápidamente, exigiendo cambios y adaptaciones rápidas en la búsqueda de atraer nuevos negocios. Conforme la pesquisa relata, esa parcería entre industria *versus* funcionario ayuda en la identificación y lanzamiento de nuevos productos.

Esa percepción por las industrias es válida y demuestra que cree en potencial y en el conocimiento adquirido hace años por los funcionarios, creando un valor inestimable, que fortalece la industria delante del mercado. Queda evidente que las industrias estudiadas crecieron y continúan en ascensión por el hecho de poseer funcionarios talentosos y creativos, capaces de hacer *benchmarking* de productos con rapidez y perfección. Cabe, aun, resaltar que esa contribución de los funcionarios influyó la industria a hacer la integración para tras en muchos productos, reduciendo los costos de su adquisición.

En fin, la investigación enaltece la estrategia de la utilización de materias primas de alto padrón de calidad, que, sobretudo, reducen reclamaciones de clientes, vienen al encuentro de los requisitos de calidad necesarios que visan a aumentar la fuerza de la empresa, a través de la satisfacción del cliente, que recomienda los productos a sus conocidos, de ahí la importancia de lo proceso de mejoría continua en los productos y servicios.

Otra estrategia importante es la motivación presente en las industrias. Aun, según la pesquisa, se constata que los datos sobre la satisfacción de los clientes son diseminados en la organización, bien como los elogios dirigidos a los sectores y funcionarios. Esa estrategia es reafirmada por la lealtad del funcionario para con la industria, pues la pesquisa percibe la

existencia de un interés enorme de los funcionarios en producir más, ajustar las máquinas en la producción para evitar desperdicios y mejorar el ambiente de trabajo.

Entonces, las afirmaciones de los gerentes investigados no dejan duda de que los funcionarios contribuyen con su experiencia, sin embargo hagan trabajos diferentes, son multifuncionales y reciben entrenamientos para incorporar al trabajo nuevas técnicas de producción, que culminan en la obtención en ganancias de productividad.

Aun con relación a la motivación, se tiene la forma de remuneración por comisión en las ventas, reflejando en más estímulo y satisfacción al vendedor, ya que esa remuneración depende mucho de su competencia y ganas para no sólo attingir las metas, pero también superarlas.

Parece acertado decir, según análisis de la investigación, que las industrias crecieron también debido a las estrategias de orientación para el mercado, en la medida en que producen productos de alta calidad y atiendan a las necesidades de los clientes. Cuando dan atención a las reclamaciones y sugerencias de los clientes y mantienen buenos relacionamientos con él, además de eso, crecieron por estar informadas acerca del mercado, bien como al visitar ferias y haciendo *benchmarking*, diseminan la información a través de reuniones sectoriales y contactos con los revendedores y obtienen la colaboración de los funcionarios, en la mejoría de los procesos y productos. También crecieron, porque adoptan estrategias que visan a attingir y superar metas. E a cima de todo, aun, trabajan la motivación de los funcionarios.

## CAPITULO V

### 5 CONSIDERACIONES FINALES Y PROPOSICIÓN DE TEORIA

El tema de esta investigación está relacionado al estudio del crecimiento industrial y estrategias de orientación para el mercado en cuatro industrias del sector de muebles del Oeste de Santa Catarina. El estudio de esas organizaciones se demostró bastante interesante, haya vista la importancia de ese sector para la economía brasileña. Es un sector que ha sido estudiado por muchos investigadores, pues contribuye cada vez más, para el aumento de la economía, generando empleos y renta para muchos municipios.

Se trata de organizaciones en permanente cambio, con clientes cada vez más exigentes, generando una competición muy fuerte. En ese escenario de transformaciones radicales, las organizaciones de muebles necesitan identificar rápidamente las necesidades de los clientes, agregando valor a los productos constantemente, para ganar competitividad.

Administrar toda esa transformación es imprescindible, a fin de que las organizaciones estén orientadas para el mercado y adecuadamente preparadas para evaluar y coordinar interna y externamente esos constantes cambios.

Delante de esto, se buscó verificar si las estrategias de orientación para el mercado proporcionaron crecimiento industrial en las industrias de muebles de la Región Oeste del Estado de Santa Catarina, en los últimos años.

Para responder a ese problema, fueron propuestos cinco objetivos específicos. El primero de ellos está relacionado a la caracterización de la industria de muebles en Brasil, en el Estado y en la Región Oeste de Santa Catarina, en los últimos años.

Acerca de eso, se verificó que la participación de las exportaciones nacionales de muebles en el comercio mundial aun es inexpressiva: en 1990, representó cerca de 0,1% de las exportaciones mundiales y, en 1996, atingió apenas 0,8% del comercio mundial, en 2004, 1,2%. Los estados de Santa Catarina y Rio Grande do Sul se destacaron con las siguientes participaciones: en 2005, respectivamente de 43,8% y 27,3% del total exportado por el país.

Los municipios de São Bento do Sul y Rio Negrinho, ambos del estado de Santa Catarina, forman el mayor polo productor de muebles del Brasil, responsable por la mayor parte de las exportaciones brasileñas de muebles.

La Región Sur concentra 41% de las empresas brasileñas y 45% de la mano de obra empleada en el sector. En el aglomerado de la Región Oeste del Estado de Santa Catarina, están localizadas 393 empresas del sector de muebles, generando inúmeros empleos directos e indirectos. Tales datos revelan la fuerte especialización productiva de la industria de muebles del Sur del Brasil.

El segundo objetivo de esta tesis tiene como incumbencia identificar si hubo crecimiento de las industrias de muebles en la región Oeste del Estado de Santa Catarina, en los últimos años. Cuanto a ese objetivo, la investigación reveló datos importantes, que serán retomados, en los párrafos que siguen.

Las industrias pesquisadas ya están hace más de 20 años en el mercado de muebles, pasaron por dificultades y equívocos y lentamente fueron reestructurándose, aumentaron sus edificaciones fabriles y contrataron más funcionarios, además de haber adquirido nuevas máquinas, con más tecnologías. Los propietarios de esas industrias, que se caracterizan, sobremanera, como familiares, son personas con poca escolaridad, pero que demuestran mucha garra y coraje, características típicas de emprendedores de éxito.

Además de eso, los gerentes de las industrias, principalmente los de la producción, conforme la investigación esclarece, son personas simples, carismáticas, sociables y amistosas y que aplican penas blandas a los funcionarios. Esas características gerenciales ayudan en la solución de conflictos, y en la calidad del clima de trabajo, resultando en un sentimiento de orgullo y prestigio por el cargo que ocupan.

Se mostró, con base en la muestra en estudio, también que parte de las industrias de muebles producen solamente por pedidos, no hacen estoques, utilizan la integración vertical para tras, en el sentido de la materia prima; mientras la producción en escala solamente es practicada por las industrias B y D, debido a los modelos de los productos.

Ya con relación al número de proveedores, según las industrias, hubo un aumento, pero resaltaron que priman por adquirir solamente productos y materias primas de alta calidad, lo que implica adquisición por parte de pocos proveedores.

Lo toca a la integración para tras, se percibió, a través de la investigación, que ella existe en las industrias, además de eso, cada vez más, ellas buscan hacer todas las etapas de los productos, evitando, así, la adquisición de partes de productos de terceros, lo que resulta en mayor economía, consecuentemente, más lucro.

En relación a los productos fabricados por las industrias, se concluye, a partir de la muestra en estudio, que el tiempo de permanencia de los productos en el mercado contribuye para el crecimiento de las industrias, pues algunas líneas permanecen de tres a diez años. Por consiguiente, sería interesante que las industrias lanzasen productos nuevos en períodos cada vez más cortos. Cuanto al *design* del producto, se verificó que él tiene influencia en la demanda y en la facilidad de confección. No obstante, la investigación apunta que gran parte de las industrias utiliza el *benchmarking* de productos para copiar o lanzar productos con apariencia muy similar a los de la competencia.

Cuanto a la demanda, parece acertado decir que hubo un aumento del poder monetario de las personas, además de que existir una ascensión de las clases menos favorecidas, impulsados por los programas gubernamentales. Según la investigación, las personas están teniendo una mayor libertad para optar en vivir solas, entonces, jóvenes y personas separadas necesitan comprar muebles para sus nuevos hogares. Todavía con base en el análisis de la investigación, es posible afirmar que hay un crecimiento del ramo inmobiliario hace tiempos. Otra evidencia es que los muebles, en la mayoría de las veces, sirven de soporte para productos tecnológicos y se percibe que, en algunos segmentos, esos equipamientos tienen aumentado de tamaño, exigiendo, por eso, un nuevo mobiliario que lo acomode.

Y para atender a esa demanda, las industrias utilizan de la logística, y según la investigación, adoptan estrategias de distribución de sus productos, de forma masificada, colocándolos en casi todos los estados brasileños y también en el exterior.

Cabe, pues, relatar todavía que no hay gran inversión por parte de las industrias en anuncios en los medios de comunicación, pero solamente una pequeña aplicación de recursos financieros, junto a los canales distribuidores, en el auxilio de la confección de tabloides, reduciendo precios de productos en ellos destacados. A pesar de la inversión de las industrias en *marketing* de promoción ser casi inexpresivo, sus productos y su marca quedan evidenciados en innumerables ciudades brasileñas, y eso puede contribuir para el aumento de su demanda por muebles.

Se puede afirmar, según la investigación, que las inversiones advenidos de financiamientos fueron pequeños, lo que lleva a concluir que la reinversión de lucros haya sido un factor importante en la acumulación de capital.



Inclusive, la pesquisa revela, que en la visión de los empresarios, los impuestos son elevados y no acuerdan de haber tenido incentivos que pudiesen favorecer el crecimiento de las industrias.

Al examen de esta investigación, se concluye que hubo crecimiento de la industria de muebles en los últimos años, conforme evidenciado en el aumento del tamaño físico de las instalaciones, funcionarios, máquinas, demanda, proveedores y clientes. Es correcto decir que el crecimiento de esas industrias no ocurrió por adquirir financiamientos en instituciones financieras, ni por aplicar grandes cantidades en promoción de *marketing*. Además de eso, la investigación refuta el crecimiento a partir de la edad de la industria y de la exención o exoneración de impuestos gubernamentales. Sin embargo, quedó explícito que las industrias fabrican productos de calidad y se esfuerzan para conseguir costos cada vez más bajos, a través de la integración para tras. Conviene resaltar todavía que el mercado está creciendo, hace tiempos, pujando la expansión de la producción, de forma gradual. Por lo tanto, esos resultados sugieren la interpretación de que el crecimiento industrial es una combinación de factores de origen interna y externa y que conforme lo relatado, demuestra que las industrias sacan provecho de él.

A fin de evaluar las indagaciones propuestas en esta tesis, hay, en la secuencia, un cuadro con las preguntas relacionadas al crecimiento industrial, evidencias que las sustentan y que las refuten, con base en el análisis de la investigación, en las industrias de muebles.

<b>Crecimiento industrial</b>	<b>Evidencias favorables</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿Se dio el aumento de la infraestructura de la industria en un corto espacio de tiempo?	NO	Las industrias están en el mercado hace más de 20 años y su crecimiento se dio lentamente y de forma constante. Se destaca aumento en la planta, adquisición de máquinas y funcionarios.
2. ¿Contribuyeron las habilidades y actitudes de los gestores para el crecimiento de las industrias?	SÍ	El nivel gerencial es carismático y posee mucha garra, forma simple y amistosa para tratar los funcionarios. Las puniciones para los funcionarios existen, pero son blandas.

Crecimiento industrial	Evidencias favorables	Observaciones
3. ¿Recibió el crecimiento de las industrias estudiadas contribuciones de la producción en escala y de la integración vertical?	SÍ	En las industrias estudiadas, hay evidencias de la contribución de la integración vertical para tras, cuanto al uso de la materia prima.
4. ¿Ha contribuido la integración para tras en las industrias para su crecimiento?	SÍ	Las industrias utilizan la integración para tras y hay una enorme voluntad de ampliación de esa estrategia.
5. ¿Puede contribuir el tiempo de permanencia de los productos en el mercado para el crecimiento de las industrias?	SÍ	Algunas líneas de productos permanecen de 3 a 10 años en el mercado, esto trae beneficios para la industria, debido al hecho de dominar todo el proceso de manufactura de esos productos.
6. ¿Es necesario lanzar nuevos productos en períodos cada vez más cortos?	SÍ	Las industrias participan constantemente de ferias, lo que exige el lanzamiento de nuevos productos.
7. ¿Puede el <i>design</i> en producto influenciar en el demanda y, consecuentemente, en el crecimiento de las industrias?	SÍ	Se percibe que apenas una industria posee profesional de <i>design</i> . Todas las demás copian lo que hay de mejor en el mercado.
8. ¿Aumentó la demanda porque las personas adquirieron mayor poder adquisitivo?	SÍ	Los gerentes afirman que hay más dinero circulando, lo que, la visión de ellos, puede contribuir para la compra de muebles.
9. ¿Aumentó la demanda porque hubo crecimiento del ramo inmobiliario?	SÍ	Los gerentes creen que las personas se desvinculan de las casas de los padres cada vez más temprano y pasan a vivir solas, lo que exige adquisición de muebles para el nuevo espacio.
10. ¿El aumento de la demanda puede ser atribuido a la adquisición de nuevos equipamientos electrónicos, que necesitaron de muebles para servir de soporte, algunos, inclusive, en tamaño mayor?	SÍ	Los nuevos equipamientos tecnológicos influyen al <i>design</i> de nuevos muebles, algunos en tamaños mayores.
11. ¿Los medios publicitarios influyen las ventas de las industrias?	SI	Fueron evidenciadas pequeñas ayudas financieras junto a revendedores para patrocinar tabloides, objetivando la exposición de los productos de las industrias colaboradoras, además de utilizar la radio y el diario local.,,

Crecimiento industrial	Evidencias favorables	Observaciones
12. ¿Hubo crecimiento empresarial, en los últimos años, en función de financiamientos junto a instituciones financieras?	NO	No hubo utilización de financiamientos, solamente de pequeño capital de giro en dos industrias.
13. ¿Los impuestos contribuyeron para el crecimiento de las empresas?	NO	En la opinión de los entrevistados, los impuestos son muy altos y no hubo beneficios fiscales que los beneficiara.

En relación al tercer objetivo de esta tesis, que es averiguar la existencia de estrategias de orientación para el mercado adoptadas por las industrias de muebles en la Región Oeste de la Provincia de Santa Catarina, es importante resaltar que las industrias de muebles no utilizan la aplicación de pesquisa formal para saber lo que el cliente desea en carácter de producto/servicio. Con base a la pesquisa, fue posible observar que las industrias participan en ferias regionales del sector de muebles y casi todas también exponen sus productos. Es notable, con todo, que todas utilizan el *benchmark* de productos, acompañando las tendencias y evoluciones del producto.

Conforme manifiesta la pesquisa, los gerentes de las industrias no poseen estrategias que proporcionen una aproximación con el cliente, de forma consistente y duradera. También no hay práctica de contactos más amistosos, como: acordar del cumpleaños de los gerentes de las revendedoras (comerciantes). Los contactos más frecuentes que los gerentes de las industrias mantienen con los revendedores son informaciones acerca de aumento de los productos de la industria, nuevos productos y plazos para la entrega. Entre los contactos, se incluyen todavía las visitas hechas por las industrias a sus mayores compradores.

Otro aspecto que se observa es lo de que no existe una preocupación por parte de las industrias de investigar el precio practicado por la competencia, además de eso, la investigación da señales de poca gana y esfuerzo de la industria para negociar con el cliente, cuando el asunto es precio. Por eso, es lícito suponer que ellas no entran en conflicto por precios, ni practican guerra de precios, de forma predatoria.

Cuando la investigación aborda el asunto reclamaciones, en la afirmación de los gerentes de las industrias, ellas son pocas y existe una tendencia en dar una respuesta breve, a fin de solucionar el problema del cliente. Otrosí, con base en la muestra, se percibe que hay

una diseminación de informaciones a los funcionarios, de pequeña expresión y de poca relevancia, pero que ayudan en el perfeccionamiento de los productos y correcciones de errores todavía existentes. Sin embargo, informaciones relevantes y estratégicas no son contextualizadas con los funcionarios, inhibiendo, así, la posibilidad de cooperación mutua direccionada a attingir los objetivos, metas y estrategias por parte de todos. Ese miedo de compartir informaciones con los funcionarios es bastante perceptible en las industrias investigadas, sobretodo, por tener, esencialmente, una gestión familiar.

Sobre la competencia, la investigación descubrió que las industrias investigadas se muestran despreocupadas con relación al precio de la competencia, con relación a la posibilidad de comercializar por la virtualidad de la *internet*, y incluso por la falta de un canal específico para atendimento al cliente. Cabe, pues, concluir que esa actitud por parte de las industrias puede proporcionar inseguridad a los clientes y el no provecho de informaciones relevantes, cuando hay posibilidad de sugerencias y reclamaciones. Esto puede causar debilidad la relacionamiento junto a los clientes e incluso a su pérdida, contribuyendo para la reducción en las ventas y en el lucro.

Esta debilidad, de cierta forma, es compensada cuando se verifica las respuestas de los entrevistados, y se constata que las industrias diseminan el conocimiento entre los gerentes de los departamentos, a través de reuniones que acontecen rutinariamente y también se percibe que existe segmentación de mercado, diferenciándolas por sus productos, attingiendo clases sociales distintas, lo que demuestra que tiene orientación para el mercado enfocado.

Sin embargo, todas las industrias pecan por no tener una política de provecho por el *marketing* de datos habilitados existentes en sus computadoras, pues podrían trabajar para hacer ofertas diferenciadas y en momentos estratégicos, a los revendedores (comerciantes) de sus productos.

Por otro lado, de acuerdo con la investigación, las industrias apuntan muchas adaptaciones y mejoramientos en los procesos de industrialización, que ocurrieron de la voluntad y dedicación de sus propios funcionarios. Esa percepción es válida y demuestra que las industrias creen en el potencial y en el conocimiento adquirido hace años por los funcionarios, creando un valor inestimable, que las fortalezca delante del mercado. En fin, es oportuno resaltar que los vendedores que actúan en la venta de los productos a los revendedores son remunerados por comisión, lo que ocasiona en motivación y más venta.

Tiene lugar, pues, citar que el compartir de conocimiento y aprendizaje entre los funcionarios, dentro de las industrias, son fundamentales para que ellas obtengan ventajas competitivas. Y las industrias saben de eso, por eso estimulan esas actividades, a fin de que haya mejorías en los servicios ejecutados, atribuyendo premios, gratificaciones e incentivos a los funcionarios que se destacan. En ese aspecto, se observa también que todas las empresas poseen una comunicación constante a través de reuniones para discusión y compartir de informaciones.

Un otro punto de vista bastante importante que quedó evidente en la investigación es la preocupación de las industrias en estar y mantener una perfecta sintonía con el mercado. Se puede afirmar que las industrias de muebles investigadas, de acuerdo con la bibliografía discutida, específicamente en Day<sup>604</sup>; Narver y Slater<sup>605</sup>; Kohli y Jaworski<sup>606</sup> presentan todas las características de organizaciones que buscan continuamente comprender, atraer y mantener sus clientes, haciendo *benchmarking* y planeando en dirección cierta. Eso denota una fuerte indicación en la búsqueda de la orientación de sus estrategias para el mercado. Aquí, se destaca que puede observarse, en las industrias estudiadas, fuerte preocupación con la satisfacción de los clientes, mismo la investigación indicando pocas y pequeñas reclamaciones, esas, según los gerentes, son prontamente solucionadas.

En fin, las ganas de participar de ferias, con la exposición de productos o simplemente visitándolas, deja claro el deseo de mantenerse actualizadas en términos de tecnologías, *design*, materias primas y tendencias. A pesar de que las pocas industrias tengan profesional de *design*, el *benchmarking* es explorado al máximo. En suma, la orientación para el mercado es perfectamente comprendida, cuando la investigación sugiere existir la disseminación del conocimiento a través de reuniones, en nivel gerencial, y el repase de informaciones técnicas a los funcionarios. No obstante, esa orientación para el mercado es reafirmada al observarse fuertes evidencias de que las industrias permiten y crean mecanismos para que los funcionarios puedan dar ideas y ejecutar mejorías en el *layout*, en el proceso en la logística interna y en la propia creación de nuevos productos.

---

<sup>604</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>605</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

<sup>606</sup> KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993

A fin de mejorar el entendimiento de algunas indagaciones de esta tesis, hay, en la secuencia, un cuadro con las preguntas relacionadas a la orientación para el mercado, evidencias que las sustentan y que las refutan, con base en el análisis de la investigación en las industrias de muebles del Oeste de Santa Catarina-Brasil.

<b>Orientación para el mercado</b>	<b>Evidencias favorables</b>	<b>Observaciones</b>
1. ¿Las industrias utilizaron investigaciones formales para identificar las necesidades de los consumidores?	NO	Es inexistente la utilización de la investigación formal. Las industrias se valen del <i>benckmarking</i> para lanzar productos en el mercado.
2. ¿Ayudó la pesquisa de <i>marketing</i> hecha por las industrias en la prospección de nuevos productos?	SÍ	Las industrias utilizaron la observación y el <i>benckmarking</i> para ofertar productos al mercado.
3. ¿Ayudó en el aumento de las ventas el contacto más estrecho de la industria con sus clientes?	SÍ	A pesar de que los contactos son pocos, éstos acontecen a través de visitas al cliente para mostrar nuevos productos o para concientizarlos de nuevos precios.
4. ¿La industria de muebles observa de cerca la competencia?	NO	No existe preocupación y no es practicado investigar la competencia.
5. ¿Existe mucha insatisfacción por parte de los clientes en relación a las industrias?	NO	Las reclamaciones son pocas y de pequeña expresión.
6. ¿Las industrias utilizan canales de comunicación con el cliente?	SÍ	Pero son poco expresivos.
7. ¿Existió en las industrias diseminación del conocimiento en todos sus departamentos?	SÍ	Conocimientos de poca relevancia son contextualizados con los funcionarios, alocados en el mural de las industrias y repasados por los gerentes de sector, sin embargo, los más importantes, considerados estratégicos no lo son.
8. ¿Los procesos fueron mejorados y adaptados a partir de las ideas de los funcionarios?	SÍ	La investigación reveló existir abertura para las ideas de los funcionarios y muchas de ellas son aprovechadas por las industrias.
9. ¿El compromiso de hacer un producto con orientación para el mercado está concretado por todos los funcionarios de la industria?	SÍ	Se percibe que el nivel gerencial tiene como premisa la calidad de los productos y lo externaliza a sus funcionarios.

Orientación para el mercado	Evidencias favorables	Observaciones
10. ¿Las industrias respondieron rápidamente a las exigencias del mercado, utilizando estrategias de orientación para el mercado?	SÍ	Todas las industrias dicen necesitar de 30 días para dar respuesta al mercado, principalmente con relación a nuevos productos.
11. ¿Las estrategias utilizadas por las industrias tuvieron foco en la orientación para el mercado?	SÍ	La calidad de la materia prima, ejecución de testes, <i>benckmarking</i> de productos, visitas y exposición de productos en ferias del sector, visita a clientes preferenciales y diseminación de informaciones internamente.

Acerca del cuarto objetivo de la tesis, que es analizar si el crecimiento industrial, en los últimos años, sufrió impacto de las estrategias de orientación para el mercado adoptadas por las industrias de muebles en la región Oeste del Estado de Santa Catarina, hay varias evidencias que lo confirman.

Las industrias de muebles ora estudiadas crecieron, a lo largo del tiempo, de acuerdo con las evidencias ya analizadas y citadas anteriormente, hubo ampliación y construcciones de barracones, adquisición de máquinas y equipamientos, aumento del número de funcionarios, del número de productos fabricados, de clientes y también de proveedores.

Durante el proceso de análisis de las evidencias obtenidas por las entrevistas semiestructuradas, registro en archivos y por la observación directa del investigador, se hizo el proceso de triangulación que, de acuerdo con Yin<sup>607</sup>, es una forma de obtenerse líneas convergentes de investigación, que proporcionaron una visión más amplia de todo el proceso. Esa triangulación está concretada en la teoría, en la percepción, en la visión de cada organización y en la conferencia con otras evidencias, como en la replicación de las cuatro industrias estudiadas, a fin de verificar si las ocurrencias no se resumen a un único caso.

Entre innumerables estrategias utilizadas de orientación para el mercado, hay algunas que merecen destaque, por clarificar su conexión con el crecimiento de las industrias de muebles estudiadas. De acuerdo con Porter<sup>608</sup>, hacer estrategia todavía es el mejor medio para que las empresas continúen compitiendo. Esas estrategias tuvieron de llevar en cuenta las

<sup>607</sup> YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>608</sup> PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

diversidades provocadas por las condiciones ambientales, en que se puede percibir que cambios de origen social, económica, tecnológica y de la naturaleza estuvieron y continúan presentes.

El posicionamiento que cada una de las industrias eligió las ayudó a enfocar en los objetivos estratégicos en ese nicho de mercado, y a obtener éxito, independiente de la situación y condición del ambiente.

La utilización de la estrategia de adquisición de la información, a través de la exposición y visitación en ferias, contacto con el cliente, publicación en revistas especializadas y su adquisición, *benchmark*, e informaciones traídas por sus vendedores y revendedores (comerciantes), ayudó las industrias a crear productos que externalizasen valor para el cliente. Esa evolución del conocimiento, en nivel de mercado, dejó las industrias más competentes, generando clientes satisfechos, más ventas y crecimiento.

Otra estrategia evidenciada y que ciertamente ayudó en el crecimiento de las industrias de muebles fue la diseminación de la información. Esa exigió unión, liderazgo y perseverancia de todos, pues en la medida en que había algo relevante, las informaciones eran diseminadas entre todos. Informaciones fueron repasadas a los funcionarios, y el nivel gerencial no tenía hora, ni día para reunirse en encuentros sectoriales y generales. En fin, esas estrategias de diseminación de informaciones envolvió la participación activa de los funcionarios, en la mejoría continua de procesos y productos e hizo con que las industrias diesen respuestas rápidas y adecuadas a los desafíos exigidos por el mercado, además de eso, fueron responsables por el perfeccionamiento de procesos y productos, culminando en su consolidación junto al mercado, generando demanda y lucros para la industria. En la orientación de Narver y Slater<sup>609</sup>, esa coordinación de los recursos de la empresa ayudó a crear valor para los clientes.

También la utilización de materias primas de alto padrón de calidad, de acuerdo con la investigación, redujo reclamaciones de clientes y diferenció los productos en el mercado, y se tornó una ventaja competitiva, buscando la satisfacción del cliente. Parece acertado afirmar que, según Day<sup>610</sup>; Narver y Slater<sup>611</sup>; Kohli y Jaworski<sup>612</sup>, ya existe una

<sup>609</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

<sup>610</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<sup>611</sup> NARVER, op. cit.



cultura concretada en las industrias estudiadas de que el cliente está en primer lugar. Esa cultura, también es evidenciada en estrategias que dan atención a las reclamaciones y sugerencias de los clientes y en la búsqueda por mantener buenos relacionamientos con ellos.

La remuneración paga al vendedor, por comisión sobre las ventas, refleja en más estímulo y satisfacción, porque su sueldo depende de no sólo atinjar las metas, pero también superarlas.

Conforme evidencia la investigación, se puede afirmar que hubo crecimiento, debido a las estrategias de orientación para el mercado, entre las cuales, se destacan:

- Posicionamiento de las industrias en términos de producto;
- Adquisición de la información acerca del mercado, a través de ferias del sector, *benchmarking* y vendedores;
- Fabricación de productos de alta calidad y que atiendan a las necesidades de los clientes;
- Atención a las reclamaciones y sugerencias de los clientes;
- Relacionamientos con los revendedores;
- Diseminación de la información en reuniones sectoriales y contactos con revendedores;
- Participación activa de los funcionarios en la mejoría de los procesos y productos;
- Motivación e incentivos a los funcionarios;
- Entrenamientos a los funcionarios;
- Respuesta rápida a las exigencias del mercado;
- Cultura de orientación para el mercado;
- Estrategias con enfoque en la orientación para el mercado.

Finalizando, cabe, pues, concluir que las estrategias de orientación para el mercado de que las industrias muebles se apropiaron fueron direccionadas y auxiliaron en su crecimiento. Ese crecimiento, conforme ya citado, fue lento y constante, de formato igual al

---

<sup>612</sup> KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation**: the construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18. Apr. 1990.

de los estudios ya consagrados de Day<sup>613</sup>; Narver y Slater<sup>614</sup>; Kohli y Jaworski<sup>615</sup>, en que la orientación para el mercado tiene enfoque, a largo plazo, en la rentabilidad.

### **Construcción de teoría**

Se presenta la posibilidad de la generación de crecimiento industrial, a través del aumento de la demanda provocado por estrategias de orientación para el mercado. En esta sección y en las subsecciones que siguen, el autor de la tesis propone un modelo de crecimiento industrial con orientación para el mercado que venga a contribuir con las industrias de muebles. En ese sentido, utilizando estudios de diversos autores como soporte, además de la pesquisa de campo, en el entendimiento del investigador, el crecimiento de las industrias tiene perfectas condiciones de acontecer, cuando hay utilización de algunos o de todos los generadores de crecimiento industrial, de forma a convergir para la orientación para el mercado y generar retornos financieros favorables a las industrias, haciéndolas con que crezcan.

En las subsecciones que siguen, primeramente, son abordados los generadores del crecimiento externos e internos y después hay la planificación de la teoría del crecimiento industrial, en el ramo de muebles.

#### **5.1 ANÁLISIS DE LOS GENERADORES DEL CRECIMIENTO INDUSTRIAL**

El crecimiento de una industria está relacionado a su medio ambiente. Ese medio ambiente es influenciado por variables sociales, económicas, tecnológicas, políticas, legales y de la naturaleza, que establecen la demanda por productos.

En la medida en que nuevos productos surgen, en el mercado y se fijan, fortalecen la demanda, proporcionando crecimiento industrial. Las industrias deben aprovechar las oportunidades identificadas en el mercado, así, podrán crecer y obtener lucros, por largos períodos.

---

<sup>613</sup> DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

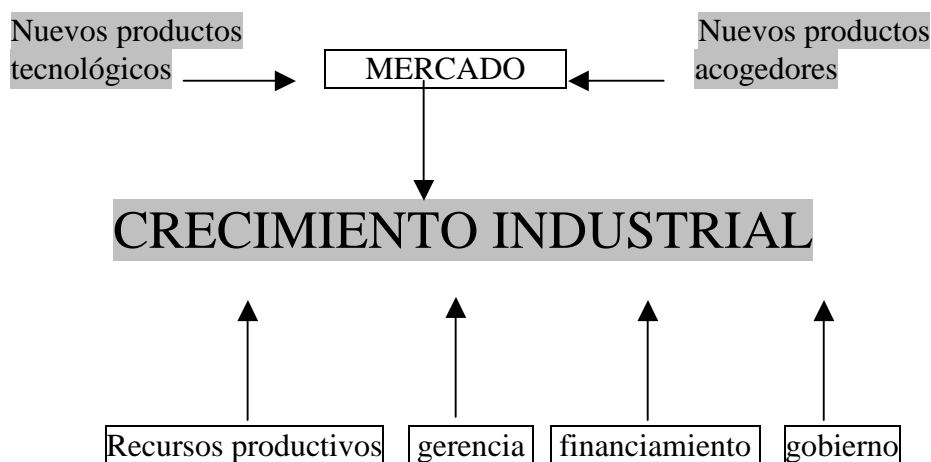
<sup>614</sup> NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE**: Revista de Administração de Empresas. Tradução do artigo “ The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

<sup>615</sup> KOHLI, loc. cit.

La necesidad de las personas por productos crea automáticamente la demanda de otros productos, generando un sistema que se expande, a la velocidad dictada por las fuerzas macro ambientales.

El crecimiento de las industrias depende del mercado, pero ese crecimiento también será influenciado por otros generadores del crecimiento internos y externos a la industria. Los generadores internos a la industria son: los recursos productivos y la gerencia, y los externos: mercado, financiamiento y el gobierno.

A la medida que los generadores de crecimiento interno, recursos productivos y la gerencia son perfeccionados, bien como los externos: mercado, financiamiento y gobierno, crezcan a favorecer la industria; el crecimiento industrial aparece. Ese conjunto de generadores son críticos e impulsan el crecimiento industrial, a través de la lucratividad obtenida, en la comercialización de productos.



Esquema 1: Generadores del crecimiento industrial

Fuente: El autor

El entendimiento del análisis de los generadores del crecimiento industrial es importante, pues auxilia las industrias en la toma de decisiones, cuanto a la diversificación de sus productos y en la actuación con foco en la orientación para el mercado. También se torna crucial su entendimiento para establecer estrategias que traerán mayores retornos para la industria, a través de su optimización. A seguir, son descritos los generadores externos, que proporcionan crecimiento industrial.

### 5.1.1 Mercado

Son grupos de compradores reales y potenciales de un determinado producto. Los productos tecnológicos y los productos acogedores están dentro de ese mercado, y a cada innovación tecnológica, nuevos productos son puestos a la disposición del mercado. Sin embargo, cuanto más productos tecnológicos existan, más demanda por productos acogedores habrá. Los productos tecnológicos y la suma de todos los productos existentes en el mercado es que dictan la demanda de productos acogedores.

El mercado es el mayor generador del crecimiento industrial, por eso, es imprescindible que haya orientación para el mercado por parte de las industrias. Es él que oportuna la absorción de más productos, sobretodo del ramo de muebles. Cabe a las industrias disfrutar de los beneficios proporcionados por los generadores de crecimiento, entonces, la industria puede prosperar, obtener lucratividad y crecer. El mercado crece y se expande debido a ciertos factores:

**Crecimiento de la población** - Hace muchos años, hay un crecimiento de la población, sin embargo, no sea demasíadamente elevado en todos los países, él es consistente y cría la necesidad de más productos en todas las dimensiones humanas.

**Adquisición de más productos por la población** - Las personas adquieren más productos, porque hay una enorme diversidad a su disposición. Los productos poseen singularidad en sus formatos, colores, *design*, texturas, materias primas, funcionalidades, espesuras, velocidades, durabilidades, entre otras, que lo diferencian, provocando el deseo, la cobija y las ganas de las personas en poseerlos.

**Propaganda** - Propaganda construye una imagen del producto y la reputación de la empresa, son componentes clave de la calidad percibida por el consumidor. Esa calidad percibida es que determina el valor para el cliente.

#### 5.1.1.1 *Productos tecnológicos*

Es verdad que la industria es el agente que introduce la innovación, ella lanza nuevos productos en el mercado y utiliza nuevos procesos de producción o nuevos procesos organizacionales, sin embargo la innovación y el desarrollo tecnológico no son resultantes de la

acción individualizada de las industrias, pero son productos de la colectividad. Es de la interacción entre varios agentes económicos que se produce el desarrollo tecnológico. Así, de ese desarrollo tecnológico surgen inúmeros productos, que causan una enorme influencia junto al mercado, los cuales pueden criar una demanda continuamente. Son conductores a la creación de productos tecnológicos:

**Nuevos productos tecnológicos** – La inserción de nuevos productos tecnológicos en el mercado es, sin duda, una de las principales fuentes de ventajas competitivas. Las industrias lanzan en el mercado millares de productos tecnológicos, en las diversas áreas económicas.

**Productos aumentados de tamaño** - La tecnología ha proporcionado dinamizar los tamaños de los productos. Una gama de productos es comercializada con atributos estratégicos basados en el aumento del tamaño del producto.

**Productos disminuidos de tamaño** – De la misma forma, la dinamización del tamaño de los productos encontró espacio en el mercado para productos con tamaños reducidos. La industria de televisores convencionales, por ejemplo, no conseguiría entrar con sus productos, en la cabina de un camión, pues el espacio no le permitiría. Le tocó, entonces, utilizar la tecnología ya conocida para adecuarla a un tamaño relativamente menor.

**Productos dotados de nuevas composiciones** - La colaboración entre industrias y la incorporación de componentes tecnológicos en productos ha marcado el proceso innovador. Nuevos productos con nuevas composiciones químicas ha sido desarrollado, a partir de la integración de diferentes tecnologías, que son cada vez más basadas en diferentes disciplinas científicas.

**Diversificación** - La fusión tecnológica es caracterizada por la integración y de diferentes áreas de saber técnico. La fusión tecnológica genera las innovaciones de mayor impacto económico, conjuntos de nuevos productos, que son fruto de la integración de tecnologías anteriormente distintas entre sí.

**Funcionalidad** – Las industrias generan, utilizan, absorben, desarrollan y transfieren tecnologías para producción de productos, con eso, crían productos con diferentes padrones de innovación para las más diversas funcionalidades.

**Design** - El *design* puede ser usado como una importante estrategia competitiva, a través de productos innovadores y diferenciados. Da una nueva cara al producto, pudiendo agregar valor y proporcionar reducción de costos, cuando, en la confección del producto, son

utilizados formas más eficientes que evitan desperdicios y optimizan las funciones de manufactura.

### **5.1.1.2 Productos acogedores**

Ni todos los productos puestos en el mercado son tecnológicos, tales como los acogedores. Los productos acogedores son fundamentales para que los productos tecnológicos sean protegidos y puedan desempeñar sus funciones. Cabe, pues, a las industrias de muebles, con base en la variedad de los productos tecnológicos disponibles en el mercado, haber percepción e imaginación para desarrollar productos que puedan ser adquiridos por el mercado, a partir de la utilización de los productos tecnológicos. La orientación para el mercado es esencial para el éxito de los productos acogedores. Las funciones de los productos acogedores son:

**Función soporte** - Sirven para almacenar permanentemente o no otros productos. Ej.: barcito (barra), armario de baño.

**Función auxiliar** - Los productos con función auxiliar posibilitan que otros productos utilicen de ellos para desempeñar actividades diversas. También atienden las personas en sus necesidades básicas. Ej.: mesa para *notebook*, mesa para almorzar, sofá, cama, sellas, estante.

**Función protectora** - Productos con función protectora son productos que se destinan a la guarda de otros productos tecnológicos o no. Posibilitan la ordenación y el arreglo en su interior. Ej.: ropero, cocina.

### **5.1.2 Financiamiento**

Las industrias pueden crecer, de forma acelerada, a partir de la obtención de créditos privados advenidos de financiamientos para nuevas inversiones, sea en máquinas, ampliación de las instalaciones o adquisición de materias primas, junto a bancos públicos, como BNDES, Banco do Brasil SA., o a través de bancos privados. Entretanto, el financiamiento debe ser más colaborativo que opresivo, con tasas de interés bajas y largos plazos para pago.

### 5.1.3 Gobierno

El gobierno puede contribuir para el crecimiento industrial, a través de las desgravaciones fiscales, teniendo en vista la fuerte presión que los costos tributarios ejercen sobre el costo total de las empresas. Algunas de esas medidas contributivas pueden reducir las alícuotas fiscales de las operaciones de crédito de las principales fuentes de financiamiento de largo plazo para inversiones en capital fijo, otras auxilian en las exportaciones e importaciones.

La creación de incentivos, con la eliminación de barreras, además de dar subsidios y reglamentar acciones por parte del gobierno, son contribuciones significativas para estimular, dar seguridad a nuevas inversiones e intensificar el crecimiento industrial.

Además de los generadores de crecimiento externos, hay los generadores de crecimiento internos a la industria, sobre los cuales, se describirán, en la subsección que sigue.

### 5.1.4 Recursos productivos

Los recursos productivos (máquinas, personas y logística) son fundamentales para que haya crecimiento industrial, pues son elementares para la producción y distribución de los productos. Es importante que haya actualización constante de esos recursos productivos para proporcionar productos con *design* y funcionalidades requeridos, delante de la metamorfosis que ocurre en el mercado.

Las industrias, en la medida en que se orientan para el mercado, buscan la satisfacción de los clientes y para eso, necesitan de los recursos productivos para hacer esa diferencia. Los principales recursos productivos son:

**Máquinas** - La competitividad y la globalización del mercado ha llevado las empresas a perfección de sus sistemas de fabricación, buscando el éxito, a través de la flexibilidad de la fabricación de sus productos, respuestas rápidas al mercado consumidor, más calidad y menor costo. Sin embargo, no hay duda de que la adquisición de tecnología, con base en la compra de máquinas con tecnología de punta y la utilización de procesos

optimizados proporciona el progreso de los procesos productivos y la diversidad de productos fabricados, con la utilización cada vez más intensa de las nuevas materias primas.

La automatización busca la racionalización de los procesos a través de la economía de insumos, normalización de los procesos, debido a la disminución de los errores operacionales causados por sistemas de control manuales, y la posibilidad de modificar rápidamente modelos y ejecutar *design* en tiempo reducido, disminución del plazo de entrega y mejoría de la calidad.

Con máquinas más modernas, la producción y la calidad aumentan, el desperdicio de material y la mano de obra disminuyen, como el tiempo de producción y consecuentemente, su costo.

**Personas** - Las personas son los recursos más importantes para las industrias. De esa forma, se recomienda que las organizaciones reconozcan su capital humano como principal insumo al éxito y a la maximización de los resultados. Una organización necesita alimentar y cultivar habilidades creativas y talentos. Para eso, las personas necesitan sentirse satisfechas y motivadas dentro de la industria, que debe proporcionar reconocimiento, valorización, afinidad con el trabajo, relacionamiento interpersonal, aprendizaje y comprometimiento organizacional. La satisfacción, por su vez, es de vital importancia para la mantención de un clima organizacional adecuado a la productividad y a la competitividad de las industrias.

Las industrias, para que crezcan, necesitan de las personas y deben dar condiciones para que ellas busquen diariamente e incesantemente, la mejoría de su *performance* y su desarrollo profesional. Eso se traduce en resultados financieros que beneficien a todos.

**Logística** – En las diversas situaciones vividas por las industrias, reducir costos es fundamental para su sobrevivencia. En función de ese contexto, dan importancia impar a la logística, que vino mejorar el nivel de servicio, reduciendo costos de operaciones, sin dejar de agregar valor a los productos y servicios que prestan al cliente.

Hacer la optimización de procesos, con trabajo integrado, aliado a la creatividad y participación de los funcionarios con el objetivo de racionalizar costos operacionales, eliminar desperdicios y a mejorar el resultado final, son factores que contribuyen para la obtención de la lucratividad y el crecimiento industrial.



Entretanto, es imprescindible que la mano de obra sea entrenada y capacitada, además de haber inversiones en automatización, a fin de conseguir agilidad y confiabilidad en la ejecución de los servicios.

### **5.1.5 Gerencia**

El mérito de conquistar el crecimiento industrial, en mucho, se atribuye al nivel gerencial, por la manera de conducir los funcionarios, de instigarlos a atestiguar y superar metas, de estar motivado, de forma a motivar los demás. Los principales atributos de la gerencia son motivación y actitud.

Cuanto a la motivación – es importante resaltar que el nivel gerencial debe poseer inquietud para incesantemente buscar el nuevo. Ese espíritu guerrero hace valer la pena estar en la posición que ocupa y es una forma de obtener prestigio, influencia, éxito personal, además de beneficios financieros.

En fin, resultados positivos serán alcanzados, cuando hay comprometimiento gerencial y de los colaboradores para la consecución de un fin. El nivel gerencial debe preocuparse en perfeccionar la propia competencia en manejar personas. El crecimiento industrial también adviene de la integridad, madurez y disposición de ánimo para comandar y controlar tareas y personas, conduciéndolas a mejores resultados.

Acerca de la motivación - la gerencia debe responder a las complejidades de una forma eficaz y preocuparse con el equilibrio y el desarrollo de la industria. El desempeño de la industria depende de la contribución de las personas que la componen. La gerencia debe proporcionar un buen clima organizacional a los colaboradores, y estos deben tener oportunidades dentro de la empresa y accesibilidad para opinar y ser oídos en relación a las tareas desarrolladas.

Características que marcan, como: confianza, optimismo, carisma, perseverancia, invasión y creatividad son fundamentales para que el gerente enaltezca los valores humanos de los colaboradores y promueva la disminución de costos, a partir de la eliminación de errores y accidentes, buscando movilizar, integrar, transferir conocimientos, recursos, habilidades, además de agregar valor en las acciones.

### 5.1.6 Crecimiento Industrial

La Lucratividad es el bono que la industria gana cuando el mercado absorbe sus productos. Y a fin de producirla, debe utilizar los generadores del crecimiento externos e internos a su favor.

El grado de exclusividad de un producto, en el mercado, determina la capacidad de la industria apropiarse de sus beneficios. Esos beneficios podrán ser duraderos, cuando sus diferenciales competitivos exploren procesos de aprendizaje, que resultan en innovaciones. La introducción de nuevos y/o perfeccionados procesos, en la fabricación de productos, contribuye para aumentar las condiciones competitivas, eleva la rentabilidad económica y potencializa el crecimiento industrial.

En gran parte, esos nuevos procesos y el perfeccionamiento de procesos actuales están conectados con la actualización tecnológica de máquinas y de los funcionarios. Sin embargo, el objetivo principal de las industrias es hacer un producto que venga al encuentro de las necesidades del cliente y le proporcione un algo a más, en el formato de confort, calidad, durabilidad o *design*. Para eso, ellas deben explorar las condiciones existentes en sus dominios productivos, en relaciones con consumidores y en interacciones con empresas e instituciones que capacitan para procesos innovadores.

Conviene resaltar, no obstante, que gran parte del mérito atribuido al crecimiento de las industrias se debe a la motivación gerencial, sin la cual faltaría a las industrias el deseo de innovar y de crecer. Los gerentes son las personas que instalan un buen clima de trabajo, auxilian y enseñan sus funcionarios, en la búsqueda de la perfección de los productos. En función de su motivación intrínseca y extrínseca, consiguen producir sinergia en todo el sector, y a los pocos, crean una cultura, que será orientada para el mercado.

De acuerdo con lo que se propone, en esta tesis, la industria se puede apropiarse de los actuales y de los nuevos productos tecnológicos existentes en el mercado. Los productos, cuando proyectados, deben llevar en cuenta cuales productos tecnológicos están siendo adquiridos por un nicho de mercado, y fabricar aquellos que sean útiles y potencialicen la utilización del producto tecnológico. Entonces, es fundamental observar el movimiento del mercado, haber la percepción de cuales productos tecnológicos están en baja; cuales, en ascensión. Esos cuidados son determinantes para el éxito de la industria.

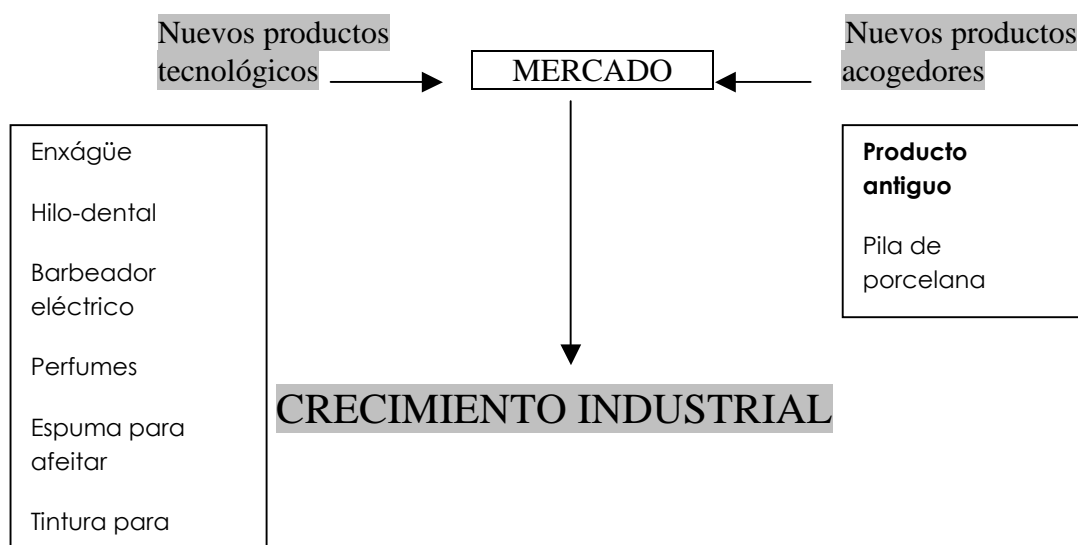
Entre tanto, otras maneras que auxilian en el crecimiento, sin embargo poco utilizadas por las industrias, en función de no estar a la disposición cotidianamente, pero cuando aparecen, son mucho benéficas y realmente pueden contribuir para el crecimiento, es la adquisición de capital de terceros, vía financiamiento, con condiciones que proporcionan la adquisición y ampliación del parque fabril, a interés subsidiados y la exención o desgravaciones de impuestos por el gobierno.

No obstante, el crecimiento industrial será diferente de una industria para otra, debido a su competencia en optimizar y disfrutar de los generadores del crecimiento, tanto externos cuanto internos a la industria. Cabe, pues, cada industria tener *feeling* para percibir lo que el mercado necesita el desarrollo nuevos productos, a partir de los nuevos productos tecnológicos lanzados.

### **5.1.7 Planificación de la teoría del crecimiento industrial en el ramo de muebles**

Inúmeros productos tecnológicos son generados, a cada año, por las diversas empresas de las más diferentes frentes económicas y en una velocidad espantosa. En función de estudios científicos, principalmente en el área de la medicina, informática, eléctrica, etc., muchos productos son incorporados al uso diario, tornándose inseparables del hombre moderno.

El ramo de muebles se apropia de esos conocimientos y también se beneficia de ellos, pues, en la medida en que surgen esos productos tecnológicos, procura moldar sus muebles, a fin de ser útil en la forma y con función de soporte, auxiliar y protectora.



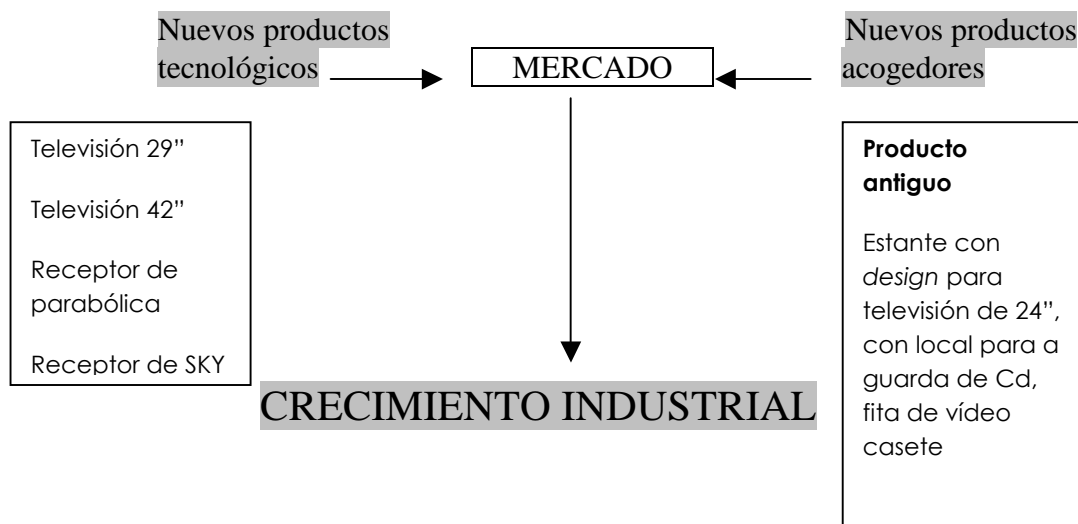
Esquema 2: Crecimiento industrial, a partir de productos tecnológicos relacionados a la higiene

Fuente: El autor

Se nota que el esquema 2 trae ejemplo de que los nuevos productos tecnológicos de higiene son innúmeros y no paran de crecer, no obstante, a vieja pila de porcelana, localizada junto al baño, no más ofrecía condiciones de abrigar esos productos. Surge, entonces, a partir de las necesidades del mercado, un producto nuevo del ramo de muebles, que posee la función de soporte, el armario de baño. Con *design* diferenciado, con innúmeras reparticiones, que sirven para guardar productos de higiene personal, además de compartimento inferior para guardar productos de tamaños y volúmenes mayores. Algunos armarios llegan a tener iluminación indirecta para auxiliar en la maquillaje y arreglo del cabello de las personas.

Conforme se puede visualizar con base en el esquema 2, el nuevo producto de muebles fue concebido, con base en los mensurables productos tecnológicos desarrollos, en un período de tiempo y utilizables en el recinto del baño. El mueble que hasta ahora era utilizado para guardarlos no sufrió perfeccionamientos, imposibilitando guardar todos. Ese nuevo mueble, armario para baño, criado por las industrias de muebles, está para atender a la demanda de un mercado mundial gigantesco. Cabe resaltar que ese producto es resultado de la junción de fuerzas de los generadores del crecimiento (mercado, gerencia y recursos productivos), los cuales culminan en la satisfacción de los clientes y retornos financieros a la industria.

Ese es apenas uno de los ejemplos que prueba la intención del autor de la tesis, cuya idea central es que hubo crecimiento industrial, a partir del análisis de los generadores del crecimiento.



Esquema 3: Crecimiento industrial, a partir de productos tecnológicos relacionados a sonido e imagen

Fuente: El autor

En la medida en que fueron surgiendo nuevos modelos de televisión, a partir del tamaño 29 pulgadas y con la baja de los equipamientos de vídeo-casete y CD de música, el ramo de muebles comenzó a inserir, en el mercado, nuevos modelos de productos acogedores con función auxiliar: la estante, ya con las adaptaciones para los nuevos productos tecnológicos, conforme esquema 3.

Es acertado decir que los nuevos productos tecnológicos inseridos en el mercado, requieren nuevos muebles que tendrán funciones de soporte, auxiliar y protectora, lo que intensifica la demanda por esos muebles junto al ramo de muebles, proporcionando lucros y crecimiento. Por eso, al surgir nuevos productos tecnológicos en el mercado, en la mayoría de las veces, decretan la muerte de otros, exigiendo nuevos productos del ramo de muebles, con nuevos formatos, nuevo *design* y proporcionarán demanda, generando lucros y crecimiento de las industrias de muebles.

Por consiguiente, las industrias necesitan mantenerse actualizadas y en sintonía, orientadas para el mercado, observándolo atentamente, además de identificar las necesidades

de los clientes, examinando las mutaciones que ocurren en los productos tecnológicos, para, entonces, lanzar productos en el mercado que vengan al encuentro de esas necesidades.

## 5.2 CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo analizó el crecimiento industrial y las estrategias de orientación para el mercado de cuatro industrias del sector de muebles, localizadas en la Región Oeste de Santa Catarina, siendo caracterizadas como: industrias de muebles lujosos, intermediarios, populares y sobre medida y en serie, se buscó analizar, a través de respuestas en entrevistas semiestructuradas, el crecimiento y la orientación para el mercado de esas organizaciones.

En el análisis de la literatura, se verificó que el área de muebles de Santa Catarina trae contribuciones importantes, sin embargo haya pocos estudios de esos moldes en el sector de pesquisas empíricas publicadas, siendo que la propuesta presentada se sitúa en un plan conceptual, teórico y práctico. Por tanto, esta tesis viene contribuir para la literatura acerca del crecimiento industrial y orientación para el mercado y también para la investigación empírica sobre temas relacionados al asunto.

También se puede decir, en líneas generales, que el presente estudio trajo una contribución importante, con informaciones en una perspectiva gerencial para el crecimiento industrial basado en la perspectiva de la orientación para el mercado, viniendo a ofertar y a conducir esas industrias a ventajas competitivas sustentables.

Estudiar esas organizaciones pertenecientes al sector de muebles permitió enriquecer la literatura existente sobre ese sector y también permitió una mejor comprensión de los generadores que causan impacto sobre su crecimiento. Se destaca, también, la relevancia de las informaciones contenidas en la tesis, que podrán auxiliar los actuales gerentes, en la tomada de decisiones en sus organizaciones.

## 5.3 RECOMENDACIONES PARA FUTUROS TRABAJOS

El presente trabajo presenta algunas limitaciones y, en ese sentido, permite que se hagan algunas recomendaciones para estudios futuros, sobre el tema desarrollado. Así siendo, se sugiere:

- Adoptar el modelo propuesto en esta tesis y aplicarlo en otras organizaciones, no solamente de muebles, contemporizando una mayor perspectiva mercadológica, además de poder analizar el crecimiento industrial y las estrategias de orientación para el mercado en empresas de ramos diversos;
- Realizar pesquisa sobre habilidades y actitudes de los gestores, diseminación del conocimiento dentro de las industrias, procesos y productos mejorados, a partir de la idea de los funcionarios, verificando si existe compromiso de todos en hacer productos con orientación para el mercado, procurar incluir otros miembros que están envueltos en el proceso organizacional, permitiendo, así, tener una visión diferente sobre el problema pesquisado, ya que las personas analizadas tienen una visión privilegiada de la situación;
- Procurar contemplar, de forma más amplia, los conceptos de mercado, yendo además de los gerentes pesquisados, considerando otros *stakeholders* de la sociedad que evalúan y definen los conceptos abordados, como crecimiento, ventaja competitiva y orientación para el mercado;
- Buscar hacer la integración de otras teorías, que permitan perfeccionar el análisis sobre el crecimiento industrial y estrategias de orientación para el mercado en organizaciones semejantes.
- Replicar este estudio en otras industrias, a fin de comprobar los mismos resultados alcanzados por esta tesis.

Esta tesis divulgó las experiencias generadas, con base en las diversas situaciones presentadas en los casos estudiados, evidenciando estrategias de las industrias investigadas, al alcance de los medios empresariales y académicos.

Esas experiencias ilustran iniciativas creativas y emprendedoras en el enfrentamiento de problemas típicamente brasileños, pudiendo inspirar la diseminación y aplicación de esas soluciones en contextos similares.

Además de eso, este estudio tiene un significado especial para su autor, por investigar un asunto de suma importancia en el sector de muebles, y así, adquirir más conocimientos y aprender con los dirigentes de las industrias analizadas.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V. DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ABELL, D. F. **Definição do Negócio**: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.
- ABIMÓVEL. PRÓMOVEL. Disponível em <<http://www.abimovel.org.br/>> acesso em: 8 jul. 2008.
- ADELMAN, Irma. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Forense, 1972.
- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ALBACH, H. Un modelo de comportamiento del crecimiento de la empresa. **Boletín de Estudios Económicos**, Vol. XXII, 70, 121-136. España: Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto, 1967.
- ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Laurence J. **Serviços com qualidade e vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALVAREZ, Jesus Lizcano. **La dimension integral de la empresa. Un modelo para su evololucion y representacion contable**. 1982. 997 f. Tese. Facultad de ciencias economicas e empresariales, Madrid, 1987.
- AMBONI, N. **O caso cecrisa S/A**: uma aprendizagem que deu certo. 1997. (Doutorado em Engenharia de Produção)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1997. 380 f.. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses97/amboni/index.html>>. Acesso em: 10 maio 2010.
- ANDER-EGG, Ezequiel. **Introduccion a las técnicas de investigación social, para trabajadores sociales**. 7.ed. Buenos Aires: Humanistas. 1978. Terceira Parte.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de.; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ANDREWS K. R. O conceito da estratégia empresarial. In.: MINTZBERG, H.; QUINN JB. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- APPIAH-ADU, Kwaku. Market orientation and performance: do the findings established in large firms hold in the small business sector? **Journal of Euro-Marketing**, v. 6, p.25-45, 1997.



ARMARIO, E. M; CASTRO, Carmem Barroso. **Marketing Relacional**. Madrid: Editorial ESIC,1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO – Abimóvel. Panorama do setor moveleiro no Brasil. São Paulo. 2005. Disponível em: <<http://www.abimóvel.com>>. Acesso em: 11 ago. 2008.

AVLONITIS, George J. & GOUNARIS, Spiros P. Marketing orientation and company Performance: industrial vs. consumer goods companies. **Industrial Marketing Management**, v. 16, p. 354-381, 2001.

BALAKRISHNAN, S. **Benefits of costumer and competitive orientations in industrial markets**. **Industrial marketing management**. 1996, n. 25(4), p. 257-269.

BANCO BRADESCO. **Análise setorial: indústria de móveis**. Osasco (SP), mar. 2007. 7 p. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/sindicatos/simov/uploadAddress/Ind%C3%BAstria%20de%20M%C3%B3veis%5B35818%5D.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2008.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Os novos desafios para a indústria moveleira**. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, n. 15, p. 83-96, mar. 2002.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/linhas/bndesaut.asp>>. Acesso em: 22 mar. 2009.

BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **A análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. Florianópolis. 2006. Disponível em:< [http://www.brde.com.br/estudos\\_e\\_pub/An%20E1lise%20da%20Competitividade%20dos%20APs%20M%F3veis%20da%20Regi%20E3o%20Sul.pdf](http://www.brde.com.br/estudos_e_pub/An%20E1lise%20da%20Competitividade%20dos%20APs%20M%F3veis%20da%20Regi%20E3o%20Sul.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2008.

BARNEY, Jay. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison.Wesley, 1996.

BARROS, Frederico Robalinho de. **Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança**. Rio de Janeiro: APEC editora S/A, 1978.

BARTELS, R. **The History of Marketing Thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988.

BATORY, S., NEESE, William. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge. Hollywood: v. 6, num. 2, p. 135, março 2004,

BAUMEIER, Alan. **Fatores de vantagem competitiva em sistemas de distribuição varejista com foco em redes cooperativas e franchising: um estudo exploratório**. (2002). Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis.

BAUMOL, W. J. Macroeconomics of unbalanced growth: the anatomy of urban crisis. **American Economic Review**, v. 57, n. 3, p. 415-426, Jun. 1967.

BECKER, Jan.; HOMBURG, Christian. **Market-oriented management: a systems-based perspective**. **Journal of Market-Focused Management**, v.4, n. 1, p. 17-41, 1999.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERTALANFFY, Von L. **Teoria dos sistemas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BIGNE, Enrique; KUSTER, Inês; TORAN, Francisco. **The Journal of Business & Industrial Marketing**.: v. 18, n. 1; p. 23-59, Santa Bárbara, 2003.

BLÁZQUEZ, Felix Santana; DORTA, José Andrés Velázquez; VERONA, Maria Concepción Martel. **Factores del crecimiento empresarial**. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. **Innovar**, 16(28), 43-56, 2006.

BOOG, G. Gustavo. **O desafio da competência**. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

BOGMANN, I.M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOYETT, Joseph, BOYETT, Jimmie. **O Guia dos gurus II: as melhores idéias e casos de sucesso dos maiores empreendedores do mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRETZKE, M. **Comportamento do cliente**. In: DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 37-94.

BRITTO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BUENO Campos, E. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. **Boletín de Estudios Económicos**, 164, 205-229. España: Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto, 1998.

CALVET, J. M.; LLINAS, X.; CONSOLACIÓN, C. Factores del crecimiento en las empresas industriales españolas (1981-1985). **Investigaciones económicas, segunda época (supl.)**, 143-150. 1989.

CAMPOS, Renato Ramos; GEREMIA, Fabiano. **As possibilidades de desenvolvimento do arranjo produtivo moveleiro do oeste de Santa Catarina**. In: PROGRAMA DE FINANCIAMENTO DE BOLSAS DE MESTRADO VINCULADAS À PESQUISA: MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NO BRASIL, 2004. Florianópolis. Relatório Final. Florianópolis: Fundação José Boiteux, 2004. 1CD-ROM.

CASSEL, C.; SYMON, G. Qualitative research in a work contexts. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (Org.) **Qualitative methods in organizational research**. London: Sage, p. 6-19, 1994.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: Educs, 2001.

CHAMBERLIN, E. H. **The Theory of Monopolistic Competition**, Cambridge, Harvard University Press, 1933.

CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise**. Cambridge, Mass., The M.I.T. Press, 1972.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr. e PETER, J. Paul. Marketing: **Criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2002.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CORREA Rodríguez, A. **Factores determinantes del crecimiento empresarial**. Tesis Doctoral, Universidad de la Laguna, España, 1999.

CORRÊA L.; CAON, M. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

COSMOS Corporation. **Case studies and organizational innovation: strengthening the connection**. Bethesda. MD: Author, 1983.

CROSBY, P. B. **Princípios absolutos de liderança**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CUNHA, Idaulo José. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade**. 2006. 388 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006).

CUNHA, I. J.; PEREIRA, M. C. S.; CASAROTTO FILHO, N. **Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. Florianópolis: BRDE, 2006

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2005.

DAY, George S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos. In: Day, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.59-85.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n.4, p. 37-52, oct. 1994.

DAY, G. S. **Estratégia voltada para o Cliente**. Nova York, 1990.

DAY, George S. e WENSLEY, Robin. **Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority**. Journal of Marketing. v. 52, p. 1-20, April 1988

DAY, George S. REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, Jonh U. e WEBSTER, Frederick E. Jr. **Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis**. Journal of marketing. v. 57, January 1993, p. 23 – 27.

DESHPANDÉ, Rohit; WEBSTER, Jr. Frederick. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v.53, n.1, p. 3-15, jan.1989

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, Jonh U. Measuring Market Orientation. Generalization an Synthesis. **Journal of Marketing Focused Management**, V. 2, p.213-232, 1998.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1990.

DIMINGO, E. **The Fine Art of Positioning**. The Journal of Business Strategy, March/april, EUA, v. 9, p. 34-38, 1988.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

\_\_\_\_\_. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

\_\_\_\_\_. Entrepreneurship in business enterprise. **Journal of Business Policy**, I, 1, 3-12, 1970.

EGEREN, Van Marsha; O'CONNOR, Stephen. Drivers of market orientation and performance in service firms. **Journal of Services Marketing**, v. 12, n. 1, p. 39 – 58, 1998.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Manegement research**: an introduction. Londres: Sage, 1991.

EISENHARDT, K, M. **Building Theories from Case Study Reseach**. Academy of management. The Academy of Management Riview. 14(4) p.532-549, 1989.

\_\_\_\_\_. **Better stories and better constructs**: the case for rigor and comparative logic. Academy of Management Riview, v. 16, n.3, p. 620-627, 1991.

ELSTON, Julie Ann. An examination of the relationship between firm size, growth, and liquidity in the neuer markt. 2002. Discussion paper 15/02, Economic Research Centre of the Deustche Bank. Disponível em: <<http://www.econstor.eu/bitstream/10419/19572/1/200215dkp.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2008.

ESTEBAN, Agueda; MILLAN, Angel; MOLINA, Arturo; MARTIN\_CONSUEGRA, David. **European Journal of Marketing**. Bradford: 2002. v. 36, Num. 9/10; p. 19-103.

EVANS, D. Test of alternative theories of firm growth. **Journal of political economy**. V.95, p. 657-674, 1987.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. Sao Paulo: Atlas, 1990.

FALEIRO, Sandro N. **A relação entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e inovação**. O caso dos cursos de graduação em administração filiados a Angrad. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

FEINDT, Sylvie.; JEFFCOATE, Judith.; CHAPPELL, Caroline. Identifying success factors for rapid growth. In: SME E-commerce. **Small Business Economics**. Holanda: Springer, v.19 n. 1, p. 51-62, ago. 2002.

FELÍCIO JUNIOR, Joaquim. **Uma estratégia para a gestão do conhecimento deve ser compactuada com a sua estratégia competitiva**. 2004. Disponível em: <<http://www.emprededores.net/content.aspx?Tp=01&Id=236>>. Acesso em: 25 jan. 2010.

FELTON, Arthur P. **Como fazer funcionar o conceito de marketing**. São Paulo: Abril-Tec Editora, 1977.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, R. **Estratégias de orientação para mercado em organização de serviço como forma de ganhar vantagem competitiva**. Tese de Doutorado, Florianópolis: UFSC, 2006.

FERNÁNDEZ, Z. La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. **Papeles de Economía Española**, 56, 178-193. España: Fundación de las Cajas de Ahorros, 1993.

FINE, C. **Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage** - Perseus Book, 1998.

FOLHA ON LINE: **Empresa brasileira é a que mais gasta tempo para pagar impostos**. 2007. São Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u348063.shtml>> . Acesso em: 07 fev. 2010.

FRITZ, Wolfgang. **Market orientation and corporate success: findings from Germany**. *European Journal of Marketing*, v. 30, 1996.

GALLEGO, J. F **Dirección Estratégica en los Hoteles del siglo XXI**. McGraw-Hill, Madrid, 1996.

GARCIA, Renato; MOTTA, Flávia Gutierrez; AMATO NETO, João. **Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global**. *Gestão & Produção*, São Paulo, v.11, n. 3, p. 343-354, set./dez., 2004.

GARCÍA Pérez de Lema, D., Calvo-Flores Segura, A. & Madrid Guijarro, A. Efectos de las ayudas financieras concedidas a las Pymes: análisis empírico de las subvenciones a la inversión. XI Congreso AECA, 26-28 de septiembre, Madrid, España, 2001.

GARCIA, García. J. La Ley del Efecto Proporcional: una aplicación al estudio del crecimiento empresarial asturiano (1993-1999). **X Congresso Contabilidade**, 24 a 26 de novembro, Estoril, Portugal, 2004.

GIANESI, I. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

GEORGE, K. D.; JOLL, C. **Organização industrial**: concorrência, crescimento e mudança estrutural. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 7.ed. Sao Paulo, HARBRA, Editora Harper & Row do Brasil, 1997 p.739.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

GIL, Carlos Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOHR, Cláudia Fabiana. **Estratégias competitivas**: um estudo de caso no setor hoteleiro do município de Itapema/SC. 2000. Dissertação de mestrado. UFSC, Florianópolis.

GOODE, W.; HANT, P. K. **Metodos em pesquisa social**. Sao Paulo, Nacional, 1968.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 7. ed. Sao Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 5. ed. São Paulo: Futura, 1998.

GREMAUD, Amaury Patrick.; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de.; TONETO, Rudinei Jr. **Economia brasileira contemporânea**: para cursos de economia e administração. São Paulo: Atlas, 1996.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

GURGEL, F do A. **Administração dos fluxos de materiais e de produtos**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANNAN, michael.;FREEMAN, John. Ecologia populacional das organizações. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 70-91, set. 2005.

HARRIS, Lloyd C. Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach. **Journal of Market-focused Management**, v. 5, p. 239-270, 2002.

HARRIS, Lloyd C. e OGBONNA E. Leadership style and marketing orientation: An empirical study. **European Journal of Marketing**, v. 35, 2001

HAYES, E. B. **Medindo a satisfação do cliente**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

HAX A. C. E WILDE II, D.L. O modelo delta: Gestão adaptativa para o mundo em transformação. In.: MARKIDES, Constantino C. COSUMANO Michael A. **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002 p.65-90.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In.: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HORWARD, John. Marketing Theory of the firm. **Journal of Marketing**, v. 47, Fall, p. 90-100, 1983

HOSELITZ, Bert F. **O Elemento empresarial no desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makrom Books, 1996.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA (IPEA). **Menor pobreza se deve a crescimento da economia, ganho do mínimo e políticas sociais**. Brasília: O Globo, 2008. Disponível em : <[http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/08/05/ipea\\_menor\\_pobreza\\_se\\_deve\\_crescimento\\_da\\_economia\\_ganho\\_do\\_minimo\\_politicas\\_sociais-547582751.asp](http://oglobo.globo.com/economia/mat/2008/08/05/ipea_menor_pobreza_se_deve_crescimento_da_economia_ganho_do_minimo_politicas_sociais-547582751.asp)>. Acesso em: 4 jun. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)2008: Mercado de trabalho avança, rendimento mantém-se em alta, e mais domicílios têm computador com acesso à Internet*. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1455&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1455&id_pagina=1)>. Acesso em: 3 de jan. 2010.

JACQUEMIN, Alexis. **Economia Industrial Europeia**. Portugal, Biblioteca de Estudos Econômicos, Edições 70, 1979.

JAY, Ros. **Marketing de baixo custo**. São Paulo: Litera Mundi, 2000.

JARILLO, J. C. *Strategical networks: creating the borderless organization*. Butterworth & Heinemann. Oxford, 1993.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K.. Orientação para o mercado: antecedentes e consequências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 2, abr. 2006.

JORNAL DA FRONTEIRA. Dionísio Cerqueira: Sollos Brasil destaca-se no cenário nacional. 11.03.2009. Disponível em: <<http://www.princesa.sc.gov.br/conteudo/?item=7953&fa=1&cd=34267>>. Acesso em: 5 fev. 2010.

JORNAL O ESTADAO. **Impostos são principal obstáculo ao crescimento**. 2007. São Paulo. Disponível em: < [http://www.estadao.com.br/ultimas/economia/noticias/2007\\_fev/13/67.htm](http://www.estadao.com.br/ultimas/economia/noticias/2007_fev/13/67.htm)>. Acesso em: 08 fev. 2010.

JORNAL O GLOBO. **Brasília: Estabilidade pavimentada retomada da habitação no Brasil, 17/08/2009**. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2009/08/17/estabilidade-pavimentada-retomada-da-habitacao-no-brasil-757438128.asp>>. Acesso: 03 de jan. 2010.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KEEGAN, W. **Princípios de marketing global**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

KERIN, Roger A. **In pursuit of na ideal: the editorial and literay history of the journal of marketing**. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 1-13, Jan. 1996

ROURKE; J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, S. L. **Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições**. São Paulo: Record, p. 13-32, 1995.

KINDLEBERGER, Charles Poor. **Desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1976.

KOHLI Ajai K. e JAWORSKI, Bernard J. **Marketing orientation**: the construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18. Apr. 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, nov.1993

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**: 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **O marketing sem segredos**: Philip Kotler responde as suas dúvidas. Porto Alegre: Boockman, 2005.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v.33, p. 10-15, jan., 1969.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. Madrid: MacGraw-Hill, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LERNER, Walter. **Administração participativa**. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1986.

LEZANA, A. R. **Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações**. Apostila do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis: PPGEP, 2002. 142 p.

LEVITT, Theodore. **The marketing mode**: pathways to corporate growth. Nova York: McGraw-Hill, 1969.

\_\_\_\_\_. **Diferenciação de Qualquer coisa**. São Paulo, 1972.

\_\_\_\_\_. **Miopia em marketing**. In: Coleção harvard de administração. São Paulo: Editora Nova cultural Ltda, 1986, p. 25-55.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Fundamentos de marketing**. In: DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 1-15.

LIONCH, Andreu Joan. **La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa**.1993. Tese. (Doutorado em Economia) – Universidade Autonoma de Barcelona, Barcelona, 1993.



LÓPEZ, Gracia, J., RIAÑO, V., ROMERO Martínez, D. Restricciones financieras y crecimiento: el caso de la Pyme valenciana. **Revista Española de Financiación y Contabilidad**, Vol. XXVIII, 99, 349-382. España: Asociación española de contabilidad y administración de empresas, 1999.

LORGE, S. **Mais clientes**: as novas lições. HSM Management, ano 3. n.16 set-out, 1999.p.38-42

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing básico**: uma visão gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

MACIAN, Leda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.45

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo : Makron Books, 1994.

MARRIS, R. A model of the managerial enterprise. **Quarterly Journal of Economics**, v.77, n.2, p. 185-189, 1963.

MARTINS, Aida Maria Brito. O impacto das estratégias adotadas na performance financeira: o caso das empresas da beira interior. **Revista da ciência da administração**, v. 1, jan./jun. 2007. Disponível em: < [http://fcap.adm.br/revistas/RCA/HTML/v01/RCA\\_v01\\_a02 .htm](http://fcap.adm.br/revistas/RCA/HTML/v01/RCA_v01_a02.htm) >. Acesso: 15.05.2010.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, A. G. Abordagens metodológicas em pesquisas na área de administração. **Revista de administração**, v. 32, jul-set, p. 5-12, São Paulo, 1997.

MASLOW, Abraham H. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATIAS, Alberto Borges; PASIN, Rodrigo Maimone. A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. **Revista de administração**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 5-13, jan./mar. 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MENNA, Hélio L. **Orientação para mercado e performance**: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas (SP). **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MERCOMÓVEIS. Em busca de novas fronteiras: Sexta edição da mercomóveis dá mais visibilidade à produção moveleira do oeste de Santa Catarina no cenário nacional. 2008. Chapecó, 2008. Disponível em: <<http://www.moveisdevalor.com.br/loja/adm/arquivos/mv/mv79mercomoveis.pdf>>. Acesso em: 5 fev. 2010.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998

MINISTERIO DA FAZENDA. **Brasil é 17º no ranking de impostos**: Imposto sobre uma empresa é de 34% sobre a receita. O País tem carga tributária acima da média mundial, de 27,1%, e da média latino-americana, de 28,1%. 2006. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=332353>>. Acesso em: 8 fev. 2010.

MINISTERIO DO TRABALHO (MTE). **Relação anual das informações sociais 2009**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://mte.gov.br>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

\_\_\_\_\_. **Relação anual das informações sociais 2007**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://mte.gov.br>>. Acesso em: 06 dez. 2009.

MINTZBERG, Henry.; QUINN, James. **O processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRSHAWKA, Victor. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Makron books, 1993.

MONTGOMERY, Cynthia A, Porter Michael E. (Orgs.) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.11-27.

MOYER, R. e HUTT, M. **Marketing's role in society**. In: Macro marketing. New York: Wiley/Hamilton, 1978, cap. 1, p. 5-19.

MOVESUL BRASIL. Feira de móveis do sul do Brasil. 2008. Disponível em: <[http://www.movesul.com.br/2009/index.php?option=com\\_jumi&fileid=4&Itemid=72&lang=pt](http://www.movesul.com.br/2009/index.php?option=com_jumi&fileid=4&Itemid=72&lang=pt)>. Acesso em: 1 jan. 2010.

MUNDO MULHER. O portal da mulher moderna. Disponível em: <<http://www.mundomulher.com.br/?pg=17&sec=24&sub=62&idtexto=8769&keys=23%C2%BA+Premio+Design+Museu+da+Casa+Brasileira>>. Acesso em: 12 dez. 2009.

NARVER, Jonh C.; SLATER, Stanley F.. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Tradução do artigo “The effect of a market orientation on business profitability” originalmente publicado no Journal of Marketing, volume 54 (October 1990). São Paulo-SP, v. 46, n. 2, p. 61-81, abr./jun.2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OHMAE, K. **O Estrategista em Ação**: a arte japonesa de negociar. São Paulo: Pionera, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PELHAN, Alfred M.; WILSON, David T. A longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27 – 43, Winter, 1996.

PENROSE, Edith Tiltton. **Teoria del Crecimiento de la Empresa**. Madrid, Aguillar, 1962.

PEREIRA, Heitor José. **Novos modelos de administração na era da competitividade**. Estudos Empresariais, ano 2, n. 3, p. 3-7, set/out. 1997.

PERIN, Marcelo Gattermann. **A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – PPGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **RAC**, v. 44, n. 2, p. 76-87, jul/set. 2004.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN JR., Robert H. **Vencendo a crise**: com o bom senso empresarial pode superá-la. 10. ed. São Paulo: Harper, 1983.

PETRAKIS, P. E. Entrepreneurship and growth: creative and equilibrating events. **Small Business Economics**, Holanda: Springer, v. 9, n. 5, p. 383-402, out. 1997.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K. e Hamel, G. **Objetivo estratégico**. Harvard Business Review; maio/jun.1989, v.2, n.10 p.1-15.

PRAHALAD, C. K. A competência essencial. **HSM Management**. São Paulo, n.1, p. 6-11, mar./abr. 1997.

RAJU, P. S.; LONIAL, Subhash e GRUPTA, Yash P. Market Orientation and performance in the Hospital Industry. **Journal of Health Care Marketing**, v. 15, p. 34 – 41, Winter 1995.

REZENDE, W. Terceirização: A integração acabou? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: v. 37, n. 4, p. 6-15, out./dez. 1997.

- RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. **Pesquisa social: método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHERS, Raimar. **Marketing**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: A batalha pela sua mente**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ROESE, M.; GITAHY, L. M. C. Globalização, indústria tradicional e gênero: a indústria de móveis de madeira em Bento Gonçalves/RS. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 28., Caxambu, 2004. **Anais...** Caxambu, 2004. Disponível em: <[http://sindicalismo.pessoal.bridge.com.br/Texto mauroleda2004.rtf](http://sindicalismo.pessoal.bridge.com.br/Texto%20mauroleda2004.rtf)>. Acesso em: 30 jan. 2010.
- ROSS, S.A.; WESTERFIELD,R.W.; JAFFE, J.F. **Administração financeira**. São Paulo, Atlas, 1995.
- ROURKE; J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, S. L. **Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições**. São Paulo: Record, p. 13-32, 1995.
- RUEKERT, Robert W. Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, [International Journal of Research in Marketing](#), 1992, v. 9, n. 3, P.225-245.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- SAMPAIO, Cláudio H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) PGA/ Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- SAMPAIO, J. R. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. **Revista de administração**. São Paulo, v. 36, n. 2, p. 16-24, abr./jun. 2001.
- SANTANA, Lindinalva Rocha de Souza Scandiuzzi. **Orientação para o mercado no ensino superior público: um estudo de caso na Fecea/PR**.2009. 185 f. Dissertação. (Mestrado em administração)-Universidade Federal do Paraná-UFPR, Curitiba,2009. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/18015/1/DISSERTACAO%20Lindinalva.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2010.
- SCHRAMM, Wilbur. **Notes em case studies of instructorial media projects**. Working Paper for the Academy of Educational Development, Washington, 1971.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Panorama do setor moveleiro do Oeste de Santa Catarina**. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2006.
- SHAPIRO, Edward. **Análise Macroeconômica**. São Paulo: Atlas, 1975.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

\_\_\_\_\_. **The Theory of Economic Development**. Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1939.

SILVA, A. B., GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Sebastião Orlando da. **Estilos de administração**. Rio de Janeiro: Didática e científica, 1990.

SILVA, A. L. G. da; COUTINHO, L. G.; PAMPLONA, T. **Design na indústria brasileira de móveis**. São Paulo: Abimóvel, 2001. v.1. 103 p

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis : Universidade Federal de Santa Catarina, 2001, p.33 a 35

SILVERMAN, D. Doing qualitative research: **A practical handbook**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

SILVEIRA, Teniza. **Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos**. In: ENANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. **Market orientation, customer value, and superior performance**. Business horizons, p. 22 – 28, mar/apr. 1994.

SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. **A estratégia focada no lucro: Profit zone: desvendando os segredos da lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOUZA, Luiz Gonzaga de. **Economia industrial**. Eumed livros, 2005.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. **Competing on Capability: The New rules of Corporate Strategy**. Harvard Business Review, Harvard, v.70, p.57-69, 1992.

STALK JR., George; HOUT, Thomas M. **Competindo contra o tempo**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

STALK JR., George. Tempo: a próxima vantagem competitiva. In MONTGOMERY, Cintya A (Orgs.), PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. p. 43-65, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STERN, L.W. **O melhor sistema de distribuição**. HSM Management.n.3, Jul/ago. P.28-32 1997.

STRAUSS, G.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**. Newbury Park: Sage, 1990.

SUAREZ Suárez, A. S. El tamaño y el crecimiento de las empresas españolas. La ley del efecto proporcional. En: **Lecturas de introducción a la economía de la empresa**, Madrid, España: Editorial Pirámide, p.745-748, 1979.

SUH, Taewon. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge: Hollywood, v. 6, n. 1 p. 309, mar. 2004.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TESCH, R. **Qualitative research: analysis types and software tools**. London: The Falmer Press, 1990.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, XV, 1991, Belo Horizonte, Anais. Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

TOLEDO, G. L.; GUILHOTO, L. F. M. O uso do database marketing para obtenção de vantagem competitiva na era da economia da informação. **Revista IMES: Administração**. São Caetano do Sul, ano XIX, n. 55, p. 24-36, 05 ago. 2002.

TRINTINAGLIA, Artemio. **Modelo competitivo de gestão: o caso da Artmaq**. 2009. CONVIBRA- Congresso virtual brasileiro de administração. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2009/artigos/236\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/236_0.pdf)>. Acesso em: 1 jan. 2010.

TUBINO, D. F. **Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

UNGER, Thomas. **Princípios de gestão econômica da empresa**. São Paulo, McGraw-hill do Brasil, 1976.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP). Relatório de acompanhamento setorial-indústria moveleira. Campinas-SP, 2008. Disponível em: <[http://www.abdi.com.br/?q\\_system/files/Madeira+e+M%C3%B3veis++Setor+Moveleiro+Primeiro+Relat%C3%B3rio++P+27+com+capa.pdf](http://www.abdi.com.br/?q_system/files/Madeira+e+M%C3%B3veis++Setor+Moveleiro+Primeiro+Relat%C3%B3rio++P+27+com+capa.pdf)>. Acesso: 1 fev. 2010.

URDAN, Flavio Tores. Medindo a orientação para o mercado: empresas brasileiras versus empresas estrangeiras. **FACEP pesquisas**, Ribeirão Preto, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, v.7, n. 1, p. 84-97, 2004.

VALDÉZ, Jesus Álvarez. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá**. 2003. 313 f. Tese (Doutorado em administração) – Universidade de São Paulo-USP, São Paulo, 2003.

VALENÇA, A. C. V.; PAMPLONA, L. M. P.; SOUTO, S. W. Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 15, p. 83-96, mar. 2002.

VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

VÁZQUEZ CASIELLES, R., ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2002): "Market orientation and social services in private non-profits organizations", **European Journal of Marketing**, v. 36 (9/10).

VERNER, Luis Antoni; DAMACENA, Claudio; FRUMI, Roberto Luis. **Orientação estratégica para o mercado: um estudo de caso no sistema crédito cooperativo sicredi do Rio Grande do Sul. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Porto Alegre-RS, Brasil, out./nov. 2005.**

VERSIANI, Flavio Rabelo; SUZIGNAN, W. **O processo brasileiro de industrialização: uma visão geral.** 1990. < <http://www.unb.br/face/eco/versiani/feb/textos/versuzig2rv.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2009.

VILASECA, Requena, J.; TORRET Sellens, J. Inversión en intangibles y competitividad internacional de la gran empresa española, **Estudios de Economía Aplicada.** v. 21, n. 3, p. 503-520 España:Asociación de Economía Aplicada (ASEPELT), 2003.

VIOLA, Carlos Henrique. **O impacto da orientação para o mercado em empresas incubadoras de Uberlândia pertencentes à área de tecnologia da informação.** 2006. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional.** Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

WEBER, R. P. **Basic content analysis.** Newbury Park: Sage, 1990.

WIND, Y. **Product Policy Concepts, Methods and Estrategy Application.** Wesley Publishing Company, Massachussets, 1982.

WHITTLELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1992 p.123

WOOD,S tephen. A administração japonesa. **Revista de Administração.** São Paulo, v. 26, n. 3, jul./set., P.78-84,1991.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, J. T. C.; CARDOSO, M. V. Oportunidades estratégicas en el segmento de baja renta em América del Sur . In.: Anais XII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA. Puebla, México, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APENDICES**



## APÉNDICE A INSTRUMENTO DE COLECTA DE DATOS

El itinerario de entrevista, conforme consta en la secuencia, visa coleccionar los datos sobre el crecimiento empresarial y estrategias de orientación para el mercado.

### **Infraestructura**

- Edad de la industria
- Cuanto tiempo está en el mercado
- Aumento físico de la planta de la empresa
- Aumento del número de funcionarios en los últimos años en la empresa
- Adquisición de nuevas máquinas para el parque industrial de la empresa
- Substitución das máquinas viejas por nuevas

### **Inversiones**

- Utilización de financiamientos bancarios o de terceros
- Financiaron máquinas, barracones, etc.
- Crédito obtenido de los dirigentes

### **Expansión**

- Producción en gran escala
- Integración vertical
- Hicieron parcerías para tercerizar parte de la confección, entrega, financiero, etc.
- Atingieron nuevos mercados geográficos, territorios no explorados hasta ahora
- Integración para tras para desarrollar la propia materia prima o componentes
- Aumento de la base de clientes en Brasil o fuera de él
- Si contrataron más vendedores
- Proveedores de materia prima y componentes
- Canales de distribución
- Diversificación de productos
- Lanzamiento de nuevos productos
- Extensión de línea de productos
- Consistencia de las líneas
- Nuevo *design*
- Colores del momento
- Marca

### **Personal**

- Habilidad y actitudes personales de los dirigentes
- Deseos de éxito personal de los dirigentes
- Aumento de prestigio y mayor sensación de poder de los dirigentes
- Relacionamiento de los directores de la industria y los empleados

### **Demanda**

- Demanda para los productos
- La evasión del campo para la ciudad justifica la demanda por causa de más jóvenes dependientes de sus padres
- Formación de uniones entre personas sin pasar por el casamiento

- Simple cambio del mueble viejo por un nuevo, en función de las condiciones de pagamiento
- Nuevos productos tecnológicos
- Medios publicitarios

### **Impuestos**

- Incentivos fiscales en los últimos años
- Reducción de las alícuotas

### **Orientación para el mercado**

#### **Generación de inteligencia de mercado**

1. En la industria, realizamos investigación con los clientes, por lo menos una vez por año, para identificar qué productos y servicios que necesitarán en el futuro.
2. Nuestra industria proporcionó contacto más estrecho con el cliente.
3. Nuestros objetivos son direccionados prioritariamente por la satisfacción de nuestros clientes.

#### **Diseminación de la inteligencia**

4. Nuestra industria crió nuevos conocimientos y diseminó en toda organización e incluyó ese conocimiento en nuevas tecnologías y productos.
5. Nuestra industria hace reuniones interdepartamentales periódicamente para discutir tendencias y desarrollo de mercado
6. En nuestra industria, los departamentos cambian libremente informaciones sobre las experiencias de éxito y las de fracaso con los clientes

#### **Respuesta a la inteligencia de mercado**

7. Nuestros recursos humanos contribuyeron con sus conocimientos, entrenamientos, experiencia, y capacidad de adaptación y lealtad a la industria
8. Nuestros activos intangibles ayudaron en la diferenciación de los productos y servicios.
9. Nuestra industria siempre demostró mayor compromiso con la calidad de los productos.
10. Nuestra industria redujo para el cliente la sensibilidad al precio.
11. En nuestra industria, existieron mejorías tecnológicas de proceso y de producto que ayudaron a reducir los costos unitarios de los productos.
12. Nuestra industria responde, rápidamente, a las acciones de la concurrencia que nos amenazan.