O QUE IMPULSIONA O CRESCIMENTO EMPRESARIAL? O CASO DAS INDÚSTRIAS MOVELEIRAS DO OESTE DE SANTA CATARINA

Artemio Trintinaglia[1]
Lurdes Marlene Seide Froemming[2]

Resumo: Neste artigo discutem-se variáveis importantes para o crescimento das indústrias moveleiras do Oeste de Santa Catarina. Tem como objetivo contribuir para o estudo do crescimento empresarial mediante a análise de estratégias utilizadas nos últimos anos pelas indústrias. Apresentam-se os resultados, em que se verificam a consonância entre variáveis de crescimento nas indústrias e a visão de autores da área. Constata-se que as indústrias cresceram ao longo do tempo na medida que produziram produtos de alta qualidade e atenderam as necessidades dos clientes. Conclui-se que o crescimento empresarial é uma combinação de fatores de origem interna e externa, o que demonstra que as indústrias moveleiras tiram proveito disto, denotando uma capacidade de gestão sistêmica, conjugando o conjunto de variáveis adequadas no processo decisório.

Palavras-chave: Crescimento empresarial. Estratégia. Indústria moveleira.

INTRODUÇÃO

O objetivo fundamental de qualquer empresa, seja ela indústria ou não, é o crescimento, desde as pequenas até as grandes instituições. O processo de crescimento de uma indústria passa inicialmente pela busca do maior lucro. Esse crescimento é o resultado da sinergia de fatores estruturados, que convergem para a construção da solidez nos negócios. Então, a busca da excelência no atendimento ao cliente vem se tornado uma constante nas indústrias, por meio de novas estratégias, as quais objetivam rapidez, comodidade, preço adequado e acima de tudo, satisfação.

Nesse sentido, este artigo procura conhecer e explorar as estratégias de crescimento das indústrias moveleiras da região Oeste do Estado de Santa Catarina.

1 CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Crescer significa expandir, e isto só acontece quando o administrador usa de suas habilidades e criatividades na busca de conseguir uma dinamização em toda estrutura, que leve uma empresa ao sucesso conjuntamente com o bem-estar dos seus clientes e trabalhadores.

[1] Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina; Doutorando em Administração pela Universidade de Missiones-Argentina; professor titular da Universidade do Oeste de Santa Catarina.
[2] Mestre em Administração pelo COPPEAD-UFRJ e Doutora em marketing e estratégia competitiva pelo PPGA/UFRGS; professora titular do curso de administração na UNIJUÍ-RS.

Penrose (1962) afirma que a capacidade de crescer decorre da existência de recursos ociosos dentro da empresa e para Guimarães (1982) a empresa é um locus de acumulação de capital que envolve a formação bruta de capital nos diversos níveis que culmina com a sua expansão.

A seguir dar-se-á ênfase a variáveis que podem proporcionar crescimento empresarial.

1.1 Idade e tamanho da empresa

Baseando-se no ciclo de vida, o processo do crescimento é inevitável a qualquer empresa, pois pelo contrario haveria o fracasso e a sua decadência. Elston (2002) argumenta que não é tanto a idade da empresa que condiciona o seu crescimento, mas a possibilidade de entrar no mercado de capitais, tornando-se sociedade anônima, ou ainda buscando financiamentos de formas diversas. Garcia (2004) conclui, que não é a idade nem o setor de atividade de uma empresa que determinam o seu tamanho final.

No entendimento de Clemente (2002) os indicadores de tamanho são: numero de operários, tamanho físico, produção por período definido e utilização de insumos por período definido. Contudo, faz observação em relação a esses indicadores de tamanho, que somente são comparáveis no âmbito de certo ramo de atividade, e que devido à intensidade da tecnologia, pode-se ter empresas automatizadas de grande capacidade e pouca mão de obra.

1.2 Habilidades, atitudes e a motivação dos dirigentes

Uma empresa que cresce e é um local bom para se trabalhar é admirada por toda a sociedade e os seus funcionários fazem questão de dizer que trabalham nela. Os dirigentes em muito colaboram para isso, quando motivados, perpassam sinergia que contagia a todos, são pró-ativos e estão sempre em busca de inovação e bons resultados.

Penrose (1962) destaca que a motivação dos dirigentes é um fator necessário para aproveitar os recursos ociosos como oportunidade para a empresa crescer. O crescimento empresarial, conforme Feindt, Jeffcoate e Chappell (2002) se dá pelo estabelecimento de um contato mais estreito com o cliente, oferecendo produtos com qualidade e também pelas boas relações com os empregados, incentivando-os para alcançar os objetivos propostos pela empresa.

1.3 Integração vertical e a produção em escala

A integração vertical é uma das formas para buscar o crescimento empresarial. Ela pode proporcionar economias de escala, que na opinião de Porter (1986) podem estar presentes: na fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, forca de vendas e na distribuição.

Na opinião de Rezende (1997), a integração vertical é o fato de uma empresa agregar fases em sua cadeia produtiva, aumentando o número de produtos ou processos intermediários para uso próprio, que anteriormente eram manufaturados ou comercializados por terceiros.

Enfim, a missão da integração vertical é a busca da eficiência, ao se considerar um custo menor pela coordenação dos recursos nas transações de mercado e a imposição de limites em empresas, determinados pelos métodos de produção e pelo conhecimento organizacional do passado.

1.4 Conhecendo o cliente e os fornecedores

Conhecer os clientes é fundamental para uma empresa que quer crescer. Esse conhecimento exige foco na satisfação e retenção de clientes, saber ouvir com empatia, e se os produtos estão ou não atendendo as suas necessidades. A captação e, sobretudo, a fidelização de clientes converteram-se num dos segredos fundamentais do êxito empresarial. Esses compradores, ao adquirir produtos, associam à marca atributos com base em informações ou experiências anteriormente adquiridas. “As marcas são a principal defesa contra a competição por preços”, é uma consideração de Kotler (2003, p. 65) que também afirma que marcas conhecidas e fortes, criam mais confiança e conforto e uma imagem de melhor qualidade.

A empresa também deve interessar-se pelos fornecedores, um dos motivos é que ela adquire suprimentos de qualidade a fim de atender o nível de qualidade prometido aos clientes e então crescer.

1.5 Demanda

Uma empresa para crescer e até para sobreviver precisa ter demanda para seus produtos. Porter (1986) destaca que a demanda é um fator condicionante para investimentos. Embora ela possa ser estimulada pela publicidade, reduzindo preços, também é melhorada através da abertura de novos canais de distribuição, permitindo assim, chegar a novos consumidores.

O produto interno bruto - PIB de um país tem uma relação direta com a sua demanda. Se o PIB esta crescendo ano após ano, indica que há uma ascensão da produção. Kindleberger (1976) diz que os mercados podem crescer através de aumentos da renda real da população. O acesso à informação aliada às dinâmicas sociais existentes, propicia às pessoas a busca por bens diferentes. Muitos desses bens são do ramo moveleiro e possuem design inovadores, concebidos a partir de ideias que externalizam qualidade, durabilidade, conforto, estética, ergonomia, diversidade de cores e a utilização de novos materiais. Tudo isso, influencia na demanda, pois permite às empresas se diferenciarem e construírem vantagens competitivas.

1.6 Financiamentos

Muitas vezes a disponibilidade financeira dos dirigentes de uma empresa é insuficiente para adquirir máquinas e equipamentos, objetivando a expansão da produção, diante da percepção de uma crescente demanda. Em virtude disso, na maioria das vezes, faz-se necessário buscar capital junto a agentes financeiros.

Lopez, Riano e Romero (1999) enfatizam que o acesso a financiamentos é um fator que conduz as empresas ao crescimento. É nesse momento que o sistema financeiro socorre as empresas concedendo uma antecipação dos recursos que advirão no futuro, e isto tem interferência na maximização do crescimento, já que é necessário para suprir as inquietações da demanda e dos seus competidores.

1.7 Governo

O governo pode ajudar as empresas cobrando menos impostos, contribuindo assim para o crescimento e sobrevivência destas. Garcia, Calvo-Flores e Madrid (2001), comprovaram,

através de estudos, que as ajudas públicas às empresas têm um efeito muito positivo em suas finanças, diminuindo o risco suportado junto a dívidas contraídas e incentivando a criação de novos empregos.

A participação governamental é importante, porque organiza todas as variáveis dentro do sistema, mesmo que elas possam fluir de maneira natural, isto é, cada um fazendo a sua parte, tendo em vista que a oferta e a demanda são os propulsores da economia.

Enfim, o governo pode ajudar muito as empresas a crescerem, concedendo isenção de impostos, mantendo o dólar em um patamar aceitável, diminuindo a carga tributária e auxiliando os exportadores moveleiros.

2 METODOLOGIA

A metodologia empregada para o desenvolvimento deste trabalho é do tipo exploratória, descritiva e qualitativa. O método de pesquisa é o estudo de casos múltiplos. Como unidades de análise, foram tomadas as indústrias: SOLOS BRASIL, Móveis DAICO, INCOMABA indústrias de móveis, Indústria de móveis TOZETTO, todas da região Oeste de Santa Catarina, denominadas de indústrias A,B,C e D.

As principais fontes de informações foram as entrevistas semiestruturadas, registros em arquivo e observação direta. Essas entrevistas passaram pelo método de análise de conteúdo sendo interpretadas à luz das teorias. As informações das indústrias comparadas umas às outras geraram inúmeras evidências. Yin (2004) orienta no sentido de que fazendo a triangulação com várias fontes de evidências obtêm-se essencialmente varias avaliações do mesmo fenômeno.

3 O CRESCIMENTO NAS EMPRESAS ESTUDADAS

O crescimento das indústrias, analisado sob a ótica da idade, revela que não houve crescimento em pequeno espaço de tempo, pois todas estão no mercado há muito tempo, e este deu-se de forma gradativa e lentamente, durante o ciclo de vida destas.

A pesquisa evidencia que as indústrias estudadas ampliaram suas instalações fabris em termos de estruturas físicas, maquinário e funcionários. Não há dúvida de que a expansão da

planta física indica que houve crescimento. Na percepção de Porter (1986) uma indústria em crescimento está, por definição, aumentando sua escala total.

O estilo gerencial empregado pelas indústrias é o estilo participativo, é carismático e amistoso para com os funcionários. A pesquisa revela que há punições de funcionários, mas são brandas e mais do tipo "vamos conversar". Esse princípio ordenador em que os gerentes exercem a autoridade e utilizam diversos instrumentos de coação, embora brandos, visa a atingir as metas da indústria e manter boas relações com os empregados.

As indústrias pesquisadas efetuam os estágios de produção, vendas e a distribuição, com pequenas terceirizações de algumas peças da produção. Há integração vertical para trás e de acordo com as evidências, as indústrias adquirem madeiras em toras, serram e fazem a secagem para utilizar em seus produtos. Pode-se afirmar que, essa integração contribuiu para o crescimento das indústrias moveleiras pelos benefícios proporcionados à eficiência econômica, com a redução de custos.

Com exceção da indústria C, todas utilizam os varejistas para distribuírem seus produtos. A utilização destes varejistas, além de reduzir custos de distribuição, amplia a oferta de produtos no mercado.

A produção em escala acontece nas indústrias B e D, nas quais é oportuna a fabricação em série, diferente da indústria A que produz produtos altamente diferenciados e da C, que se utiliza da fabricação sob medida. Ressalta-se que, embora a bibliografia orienta no sentido dos benefícios da produção em escala, a produção da indústria A, que agrega valor ao produto e a oriunda de produtos sob medida indústria C, também são rentáveis e proporcionam o crescimento das indústrias.

A pesquisa revela que o número de fornecedores no mercado aumentou, mas as indústrias pesquisadas optam por comprar somente de fornecedores que possuem uma boa qualidade em seus produtos, e esse comportamento inibe a aquisição de produtos de inúmeros fornecedores.

A pesquisa aponta na direção de novos produtos em períodos cada vez mais curtos. Também alguns produtos ficam no mercado de três até dez anos. De acordo com a indústria A, isso acontece porque ele recebe um novo estilo, uma nova cor, novo tecido deixando-o versátil. Para as indústrias moveleiras essa permanência dos produtos no mercado é boa, porque dá retorno financeiro por muito tempo.

O estudo revelou que somente a indústria A tem um profissional em *design*, as demais B, C e D, parece acertado dizer, que os seus funcionários incumbem-se de criar, baseados em modelos expostos em revistas e feiras e utilizando-se do *benchmark* procuram chegar a um produto muito próximo ao conceito de produto ditado pelas grandes indústrias.

As indústrias do ramo moveleiro do oeste, adentraram em todos os estados brasileiros aumentando a sua base de clientes. As indústrias A e C afirmam que houve aumento do número de clientes (varejistas) nos últimos anos, da mesma forma a indústria B, salientou que houve aumento de 10% e a D em 40%. As indústria A e C produzem para as classes A e B, enquanto as indústria B e D definiram sua atuação para as classes B e C, e C e D.

Esta demanda foi influenciada pelo crescimento do setor da habitação, que segundo a pesquisa, está crescendo em número de domicílios há tempo e motivou a venda de móveis. A demanda cresceu, porque também há evidencias apontadas pela pesquisa de que as pessoas estão cada vez mais vivendo sós.

Para as indústrias C e D a compra de móveis pelas pessoas também está associada à medição de poder com outras pessoas, "se ele pode comprar então eu também posso". Na opinião de Richins e Dawnson (1992), as pessoas tendem a julgar seu sucesso e o dos outros pelo numero e quantidade de bens e posses acumuladas.

Há mais dinheiro circulando, fruto da estabilidade econômica que o Brasil tem desde 2005, com o PIB em crescimento nos últimos anos, e de políticas sociais implantadas pelo governo. As evidencias, também apontam, na direção de que o aumento da demanda por móveis pode ser atribuída aos novos equipamentos eletrônicos, que necessitaram de móveis para servir de suporte.

Neste mercado atual, não há dúvida de que as empresas precisam se comunicar com seus clientes. A pesquisa mostra que a indústria A, por trabalhar com produtos destinados a pessoas de alto poder aquisitivo, anuncia em revistas especializadas. As indústrias B e D utilizam-se dos tabloides dos varejistas, que apesar de focarem o mercado de massa, segundo Kotler (2005) podem chamar a atenção dos clientes. Enquanto a indústria C, por atuar em uma região geográfica pequena, prefere anunciar localmente. A percepção de que o rádio não é um veículo de mídia de expressão para as indústrias moveleiras estudadas, é coerente com a afirmação de Kotler (2005) que diz que, é difícil alcançar um grande público com o anúncio.

Percebeu-se junto às indústrias estudadas que a maioria não se utilizou de financiamentos, pois optaram por reinvestir parte do lucro na ampliação/modernização de suas plantas. As indústria B e C não aderiram a financiamentos a longo prazo e nem de grandes valores, enquanto as indústrias A e D dizem nunca ter recorrido a financiamentos.

Este estudo também esclarece que as indústrias moveleiras desconhecem ter tido redução de impostos, além de afirmar que os impostos são elevados e não contribuíram para o crescimento.

A fim de avaliar as questões de pesquisa que nortearam este trabalho, tem-se, na sequencia, um quadro com as perguntas relacionadas ao crescimento industrial, evidências que as sustentam e que as contrariam, com base na análise da pesquisa nas indústrias moveleiras.

Quadro 1: Evidências em relação ao crescimento das indústrias moveleiras do Oeste de SC

Crescimento industrial	**Evidências favoráveis**	**Observações**
1. O aumento da infraestrutura da indústria deu-se num curto espaço de tempo	NÃO	Não, as indústrias estão no mercado há mais de 20 anos e seu crescimento deu-se lentamente e de forma constante. Destaca-se aumento na planta, aquisição de maquinas e funcionários.
2. As habilidades e atitudes dos gestores contribuíram para o crescimento das indústrias;	SIM	O nível gerencial é carismático e possuidor de muita garra, jeito simples e amistosos para com os funcionários. As punições para os funcionários existem, mas são brandas.
3. O crescimento das indústrias estudas recebeu contribuições da produção em escala e da integração vertical.	SIM	Nas indústrias estudadas há evidências da contribuição da integração vertical.
4. A integração para trás nas indústrias contribuíram para o seu crescimento.	SIM	As indústrias se utilizam da integração e há uma enorme vontade de ampliação desta estratégia.
5. O tempo de permanência dos produtos no mercado pode contribuir para o crescimento das indústrias.	SIM	Algumas linhas de produtos permanecem de 3 a 10 anos no mercado, isto traz benefícios para à indústria devido dominar todo o processo de manufatura destes produtos.
6. Faz-se necessário lançar produtos novos em períodos cada vez mais curtos.	SIM	As indústrias participam constantemente de feiras e isto exige lançamentos de novos produtos
7. O design no produto pode influenciar na demanda e consequentemente no crescimento das indústrias.	SIM	Percebe-se que apenas uma indústria possui profissional de design. Todas as demais copiam o que há de melhor no mercado.
8. A demanda aumentou porque as pessoas adquiriram maior poder aquisitivo.	SIM	Os gerentes afirmam que há mais dinheiro circulando, e isto, pode, segundo eles, contribuir para a compra de móveis.
9. A demanda aumentou por que houve crescimento do ramo imobiliário.	SIM	Os gerentes acreditam que as pessoas se desvinculam das casas dos pais cada vez mais precocemente e vão morar sozinhas, o que exige aquisição de mobílias para o novo espaço.

10. O aumento da demanda pode ser atribuído pelos novos equipamentos eletrônicos, que necessitaram de móveis para servir de suporte dentre alguns em tamanho maior.	SIM	Os novos equipamentos tecnológicos influenciam o design dos novos móveis, alguns em tamanhos maior.
11. Os meios publicitários influenciaram nas vendas das indústrias.	SIM	Evidenciaram-se pequenas ajudas financeiras junto a revendedores para patrocinar tablóides objetivando a exposição dos produtos das indústrias colaboradora, além de utilização de radio e jornal local.
12. Houve crescimento empresarial, nos últimos anos, em função de financiamentos junto a instituições financeiras.	NÃO	Não houve utilização de financiamentos, somente de pequeno capital de giro em duas indústrias.
13. Impostos contribuíram para o crescimento das empresas.	NÃO	Na opinião dos entrevistados os impostos são muito altos e não houve benefícios fiscais que os beneficiaram.

Fonte: Trintinaglia (2010, p. 172).

CONCLUSÃO

O estudo dos casos apresentados permite inferir que houve crescimento da indústria moveleira nos últimos anos, de acordo com as constatações em relação ao aumento do tamanho físico das instalações, funcionários, máquinas, demanda, fornecedores e clientes. É acertado dizer que o crescimento dessas indústrias não decorreu da aquisição de financiamentos em instituições financeiras, nem de grandes investimentos em publicidade. Além disso, a pesquisa descaracteriza o crescimento a partir da idade da indústria e da isenção ou desoneraçao de impostos governamentais.

Parece apropriado dizer que as indústrias cresceram na medida que produziram produtos de alta qualidade e que atendem as necessidades dos clientes. O tempo de permanência delas no mercado, o design e a utilização de *benchmarking* contribui para o crescimento das indústrias.

O mercado moveleiro vem crescendo há tempos, puxando a expansão da produção de forma gradativa, por meio da estabilidade econômica do país, políticas governamentais, crescimento da construção civil, de mudanças sociais e de novos produtos tecnológicos a partir da dinâmica que acontece no mercado da tecnologia que requer mobiliários diferenciados.

Enfim, é oportuno frisar que a motivação dos dirigentes é de tamanha importância para o crescimento das empresas, pois é ela que aguça, que faz as pessoas sentirem-se bem consigo mesmo e acima de tudo desperta o interesse pelo novo, pela inovação e pela perfeição. Entende-se que as indústrias A, B, C e D, obtiveram lucro e reinvestiram-no de forma a mantê-las

competitivas, buscando novas tecnologias e ampliando suas plantas, enfim, tornando-as fortes e sustentáveis a fim de conseguir no futuro obter mais lucros.

Isto sugere a interpretação de que o crescimento industrial é uma combinação de fatores de origem interna e externa, o que demonstra que as indústrias tiram proveito disto, denotando uma capacidade de gestão sistêmica, conjugando o conjunto de variáveis adequadas no processo decisório.

WHAT IMPROVES THE INDUSTRIAL EXPANSION? THE CASE OF THE FURNITURE INDUSTRIES IN THE WEST REGION OF THE SANTA CATARINA STATE

Abstract: Important variables are discussed in this article aiming at assisting the growth of the furniture industry in the West region of Santa Catarina state. The aim is to contribute to the study of the industry growth through strategies analysis used in recent years by the industry. The results are being shown by describing the consistency between the industry growth variables and the writers' vision of the business segment. It has been verified that companies have grown throughout time as they have produced high quality products and fulfilled clients' needs. In conclusion, the industry growth is a combination of factors, having an internal and external origin showing furniture companies taking advantage of it, by expressing a systematic management capacity, by conjugating the appropriate variables group in the decision process.

Keywords: Industry growth. Strategy. Furniture industry.

REFERÊNCIAS

CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 2002.

ELSTON, Julie Ann. An Examination of the Relationship Between Firm Size, Growth, and Liquidity in the Neuer Markt. 2002. Discusion 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.

FEINDT, Sylvie; JEFFCOATE, Judith; CHAPPELL, Caroline. Identifying Success Factors for Rapid Growth. SME E-commerce. **Small Business Economics**, Holanda: Springer, v. 19 n. 1, p. 51-62, ago. 2002.

GARCIA, J. La Ley del Efecto Proporcional: una aplicación al estudio del crecimiento empresarial asturiano (1993-1999). In: CONGRESSO CONTABILIDADE, 10., 24 a 26 de noviembre, Estoril, Portugal, 2004.

GARCÍA Pérez de Lema, D.; CALVO-FLORES, A. Segura, MADRID, A. Guijarro. Efectos de las ayudas financieras concedidas a las Pymes: análisis empírico de las subvenciones a la inversión. In: CONGRESO AECA, 11., 26-28 de septiembre, Madrid, España, 2001.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. **Acumulação e crescimento da firma**: um estudo de organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

KINDLEBERGER, Charles Poor. **Desenvolvimento econômico**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **O marketing sem segredos**: Philip Kotler responde as suas dúvidas. Porto Alegre: Boockman, 2005.

LÓPEZ, J. Gracia; RIAÑO, V.; ROMERO, D. Martínez. Restricciones financieras y crecimiento: el caso de la Pyme valenciana. **Revista Española de Financiación y Contabilidad**, v. 28, n. 99, p. 349-382. España: Asociación española de contabilidad y administración de empresas, 1999.

PENROSE, Edith Tiltton. **Teoria del Crecimiento de la Empresa**. Madrid, Aguillar, 1962.

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

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

RICHINS, M. L.; DAWSON, S. A Consumer Values Orientation for Materialism and its Mensuarement: Scale Development and Validation. **Journal of Consumer Research**, v. 19, n. 3, p. 303-316, 1992.

TRINTINAGLIA, Artemio. **Orientação para o mercado e o crescimento industrial**: o caso das indústrias moveleiras da região Oeste do Estado de Santa Catarina. 2010. 214f. Tese (Doutorado em Admnistração)- Universidade Nacional de Misiones, Argentina, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.