



Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes

Priscila Custódio Ferreira, Instituto Federal de Educación de RS, Brasil¹

Tânia Craco, Instituto Federal de Educación de RS, Brasil²

Uiliam Hahn Biegelmeyer, Facultad de São Marcos- RS, Brasil³

Maria Emília Camargo, Universidad Federal de Santa María, RS, Brasil⁴

ABSTRACTO

Como metodología para el desarrollo de este artículo se realizó una investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo con propósito exploratorio a través de la muestra por adhesión, a través de entrevistas individuales en profundidad, con enfoque semiestructurado, mediante la aplicación de un Guión básico de preguntas. En ese sentido, fueron aplicados a gerentes de grandes empresas de la Serra Gaúcha, verificando si las teorías de la estrategia de manufactura, utilizadas tanto en el pasado como en la actualidad, siguen siendo efectivas, además de analizar la validez de esas metodologías existentes y señalar cuáles serían ser las nuevas herramientas estratégicas para sus organizaciones.

Palabras clave: Estrategia, Estrategia de producción y fabricación, Revalidación de estrategias existentes.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se insertan en un escenario en el que los clientes son más exigentes, con márgenes de ganancia cada vez más estrechos, exigiendo a las empresas ser más ágiles y flexibles que sus propios oponentes, buscando ventajas competitivas (FLINT; LARSSON; GAMMELGAARD, 2005) . Así, la formulación de estrategias para las empresas y sus

¹ priscilar@outlook.com

² tcrao@yahoo.com.br, <https://orcid.org/0000-0002-6622-1602>

³ uiliam.hb@terra.com.br <https://orcid.org/0000-0002-8656-9809>

⁴ mekamargo@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-3800-2832>

Ferreira, PC, Craco, T., Biegelmeyer, UH, Camargo, ME; Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes. Revista de Emprendimiento y Gestión de la Micro y Pequeña Empresa V.6, N°3, p.74-97, Sep/Dic. 2021. Artículo recibido el 01/12/2021. Última versión recibida el 18/12/2021. Aprobado el 25/12/2021.

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes ejecutivos es importante para la perpetuación de los negocios, con el fin de agregar constantemente valor a sus productos/servicios.

En este sentido, es importante recalcar que las organizaciones necesitan definir de forma clara y cohesionada sus estrategias para que no se produzcan conflictos entre ellas, para que su cadena sea más eficiente y eficaz. Hamel (2001) comenta que debido a los rápidos cambios, cualquiera que sea el concepto de negocio, por brillante que sea, pronto perderá su eficacia.

Porter (2004) explica que las empresas deben mejorar continuamente sus actividades operativas, pero la mejora en el desempeño empresarial depende de una posición estratégica distinta. La elección de la ubicación determina cómo se relacionarán las actividades individuales entre sí para integrarlas.

Colaborando con este concepto, Fahey y Randall (1999) y Mintzberg (1995) comparten la visión de que la estrategia puede verse como un mediador entre la organización y el entorno. Es un medio que tiene la organización para anticipar y/o generar cambios ambientales.

A través del escenario presentado, el presente trabajo investigó la visión de gerentes de grandes empresas, en el segmento metalmecánico de Serra Gaúcha, verificando las teorías de las estrategias de fabricación utilizadas tanto en el pasado como en la actualidad, si aún son efectivas, la validez de las metodologías existentes, y cuáles serían las nuevas herramientas para formular estrategias para sus empresas. La pregunta de investigación que guió el trabajo fue: ¿Cuál es la visión de los gestores sobre la validación de las teorías de las estrategias de fabricación utilizadas por las grandes empresas del sector metalmecánico de la Serra Gaúcha?

En línea con esto, Vergara (2009) comenta que los objetivos de una investigación muchas veces se concretan en: objetivo general, u objetivo principal, y objetivos específicos. En este sentido, para este estudio se acotó el objetivo general y los objetivos específicos.

El objetivo general del trabajo es verificar la visión de los gestores sobre la validación de las teorías de las estrategias de fabricación utilizadas por las grandes empresas del sector metalmecánico de la Serra gaúcha.

Para lograr el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos para la realización del estudio:

a) Investigar, junto con los gerentes de las grandes empresas de la Serra Gaúcha en el área metalmecánica, si las metodologías existentes en el área siguen siendo válidas para la formulación de las estrategias de la empresa;

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes

- b) Identificar la percepción de los gerentes sobre las variables consideradas en las estrategias empresariales;
- c) Comprobar si los conceptos clásicos en este ámbito siguen vigentes en el escenario actual de las empresas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ESTRATEGIA

En la literatura, el concepto de estrategia es relativamente nuevo, una vez fue designado solo en el arte militar. Según Pagnoncelli y Vasconcellos (1992) la palabra estrategia tiene su origen etimológico en el griego antiguo *stratègós* que significa el arte del general al mando de sus tropas y del latín *strategia* que se relaciona con el arte de la guerra, es un término de origen militar. La estrategia definía la función administrativa de los generales y el estratega era quien formulaba y moldeaba las acciones para alcanzar un objetivo (MOTTA, 1991).

El vínculo entre el término estrategia y gestión se produjo a mediados de la década de 1940, con el surgimiento de la teoría de juegos. Von Neumann y Morgenstern (1944, p.79) afirman que en teoría de juegos, la estrategia es “un plan completo que especifica qué opciones realizará el jugador en cada situación posible”. A través de esta teoría, fue posible obtener una visión unificada de los conflictos, ya sea que se originen en actividades comerciales o en la guerra.

Ansoff (1977) complementa que la estrategia es un proceso consciente, controlado y formal que integra a las organizaciones y sus entornos. En este sentido Thompson y Strickland (2001) afirman que en el mundo empresarial las organizaciones tienen un alto grado de libertad estratégica. Las condiciones del mercado permiten que incluso las organizaciones que compiten en el mismo segmento puedan diferenciarse fácilmente entre sí a través de sus elecciones estratégicas, capaces de crear una propuesta de valor única para los consumidores. Sin embargo, es necesario entender que en algunas situaciones, la mejor política para implementar la estrategia es la propensión a delegar poder a los subordinados y dejar que actúen de la mejor manera que les convenga, siempre que tenga sentido y funcione. Y complementan Hill (2000),

En este sentido, para que una estrategia alcance sus objetivos, según Hamel y Prahalad (2001), es necesario generar sentido de urgencia, formar equipos e identificar necesidades de mejora.

1.1 ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN Y FABRICACIÓN

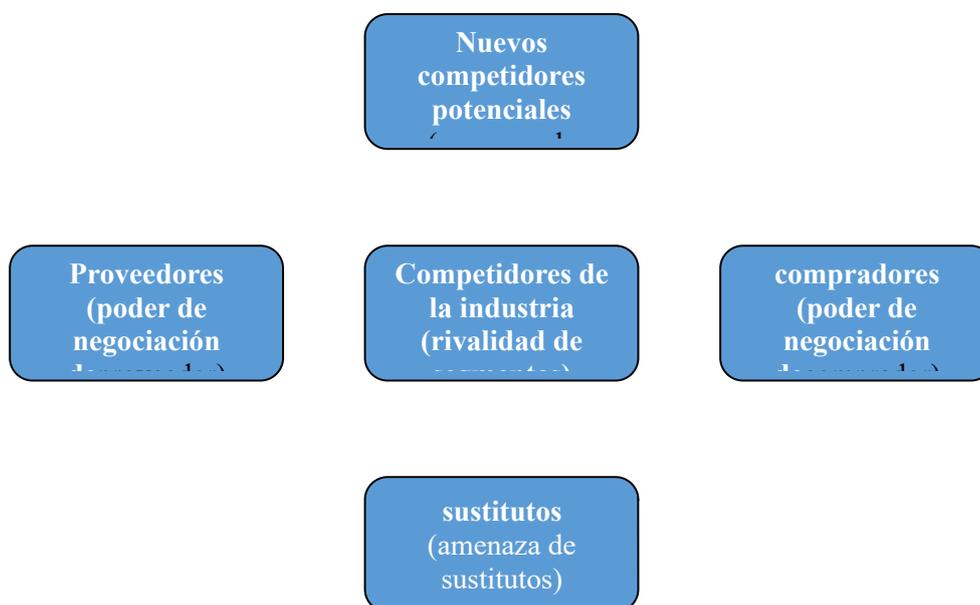
2.2.1 Modelo de Michael Porter

Porter (2001) buscó establecer un panorama de las características a percibir que inducen la rentabilidad de un sector y, por tanto, tienen una importancia significativa en la formulación estratégica. Por lo mismo, cualquiera que sea su estímulo colectivo, el propósito estratégico de la organización es descubrir una posición en el sector en el que se encuentra, que le permita protegerse adecuadamente contra estas fuerzas o persuadir a su favor.

Las organizaciones necesitan anticiparse a los cambios. Porter (2001) menciona en la formulación de la estrategia que es importante que las empresas conozcan bien el mercado en el que operan y sus fortalezas y debilidades, y sepan explotar los aspectos positivos mejor que sus competidores.

Para Porter (2004) la estrategia competitiva de una empresa consiste en el enfoque empresarial y las iniciativas que apuestan por atraer clientes y comprender sus expectativas, para resistir las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado. Y que para analizar las fuerzas que influyen en la competitividad del entorno es necesario ir más allá de los participantes establecidos, evaluando cinco fuerzas y, para ello, creó el Modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas: (i) competidores en el sector; (ii) amenaza de nuevos competidores; (iii) amenaza de sustitutos; (iv) poder de negociación de los compradores; (v) poder de negociación de los proveedores. La Figura 1 muestra este modelo:

Figura 1 – Factores de Influencia en el Proceso de Compra.



Fuente: Porter (2004, p. 4).

En relación a los competidores del sector, Kotler y Keller (2006) observan algunas características que hacen que un segmento pierda interés: estar en una situación estable o decreciente; existencia de competidores poderosos, agresivos y numerosos; costos fijos y altas inversiones para aumentar la capacidad de producción. Estos factores proporcionan posibles y frecuentes guerras de precios y marketing.

Ante la amenaza de nuevos competidores Porter (2004) dice que el atractivo de un segmento varía según las barreras de entrada y salida del segmento. Los segmentos donde las barreras de entrada son altas y las barreras de salida son más atractivas, lo que caracteriza un entorno en el que pocas empresas nuevas pueden ingresar al sector y las de desempeño débil se van rápidamente.

Los productos sustitutos son una amenaza que requiere un seguimiento constante de las tendencias de los precios. Por lo tanto, cuando existen productos sustitutos reales o potenciales del producto, limitan los precios y las ganancias del segmento, lo que hace que el segmento con este escenario pierda interés (KOTLER; E KELLER, 2006).

Un segmento no es atractivo si los compradores tienen un poder de negociación fuerte o creciente. Asimismo, cuando el poder de negociación de los proveedores les permite subir los

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes
precios o reducir las cantidades ofertadas, resta atractivo al segmento, generando inestabilidad en el margen de utilidad (KOTLER; E KELLER, 2006).

Por lo tanto, Porter (2001) requiere que la organización adquiera un conocimiento profundo de sus recursos y capacidades en cada punto de la cadena de valor para establecer una posición competitiva defendible a lo largo del tiempo.

2.2.2 Red de valor de las operaciones

La cadena de valor de Porter se puede adaptar al área de producción, creando así una operación de red de valor (RVO). La Red de Valor de Operaciones va más allá de la idea inicial de una cadena de valor, enfatizando que las actividades de creación de valor no necesariamente tienen que tener una secuencia lógica exacta y que las interacciones entre las diferentes actividades son constantes (PAIVA, CARVALHO, FENSTERSEIFER, 2004) .

Para los autores, una estrategia de operaciones solo será eficiente en la creación de valor si ofrece al cliente lo que quiere. Por lo tanto, Paiva, Carvalho y Fensterseifer (2004) describen el concepto de actividades interrelacionadas de la Red de Valor de Operaciones, donde se enumeran en tres objetivos: i) agregar valor al cliente, ii) integrar las actividades de RVO y iii) buscar continuamente el adecuación entre las actividades existentes.

El primer objetivo está relacionado con la creación de valor, estando directamente vinculado a las áreas de comercialización y producción.

El segundo objetivo es integrar las actividades de la RVO, creando condiciones para que las decisiones a lo largo de la red estén alineadas, es decir, la integración de actividades principalmente a través del criterio competitivo en todas las actividades. Y finalmente, como tercer objetivo, se encuentra la adecuación de las actividades de la RVO, evaluando ordenadamente las distintas actividades existentes, mediante la eliminación de las actividades prescindibles y la readecuación de las actividades existentes con las propiedades competitivas.

De esta forma, la RVO puede estar separada o compuesta por las siguientes actividades: i) Desarrollo de productos; ii) Suministros, iii) Producción; iv) Distribución;v) Servicios Empaquetados. RVO equilibra los aspectos cubiertos en la cadena de valor y decisión, con el fin de integrar simultáneamente todas las actividades en la cadena de producción.

Los autores también describen cinco criterios competitivos como se muestra en la Tabla 1, en el área de gestión de la producción que están relacionados con la estrategia de negocios de la organización, a saber:

Tabla 1 - Criterios Competitivos

COSTOS	La empresa puede competir por costos, donde la principal decisión es producir con mayores márgenes de ganancia o producir en gran volumen reduciendo los márgenes;
CALIDAD	Otra forma de competir es a través de la calidad de los productos ofrecidos, o teniendo un desempeño superior al de sus competidores. Enfatizando la diferencia entre calidad real y calidad percibida (está más ligada al marketing y la publicidad);
RENDIMIENTO DE ENTREGA	Relación que se establece entre el proveedor y el cliente, también una forma de competir a través del desempeño en la entrega, movilizandorecursos para garantizar el trabajo prometido, entregando a tiempo y, si es necesario, corrigiendo fallas. Competir con entrega en un plazo más corto que el competidor;
FLEXIBILIDAD	En este criterio, la empresa es capaz de absorber rápidamente los cambios en los lotes de producción no estándar, así como en el tipo de producto que se producirá. La flexibilidad está ligada a los equipos y procesos tecnológicos de la empresa, sin embargo, la empresa debe definir con qué tipo de flexibilidad actuará;
INNOVACIÓN	Es la capacidad de la empresa para lanzar nuevos productos o servicios en un corto período de tiempo, cumpliendo con las expectativas de los clientes, además de utilizar este criterio como una forma de diferenciarse de sus competidores.

Fuente: Adaptado de Paiva, Carvalho y Fensterseifer (2004, p. 45).

3. METODOLOGÍA

La estrategia esencial de esta investigación es de carácter aplicado, con un enfoque cualitativo y cuantitativo con propósito exploratorio a través de la muestra por adherencia. Los trabajos cualitativos son estudios que permiten al observador una máxima comprensión de los episodios o fenómenos por parte del investigador (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006).

El objeto de estudio se llevó a cabo a través de un estudio multicaso comparativo entre la visión de diferentes directivos de grandes empresas, ambas pertenecientes al sector metalmecánico, en diferentes segmentos. YIN, (2010), define que el estudio de caso realiza un estudio de actitud empírico, investigando un hecho actual en el contexto de la vida real, donde comúnmente se considera la conexión entre el fenómeno y el contexto en el que se insertan. Gil

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes (1991) agrega que tal metodología implica el estudio en profundidad de uno o más objetos para permitir su conocimiento abierto y detallado.

De esta forma, la recolección de datos se realizó a través de entrevistas individuales en profundidad, realizándose mediante un abordaje semiestructurado y con la aplicación de un Guión Básico de Preguntas (FLICK, 2009) en una sola sesión, con una duración estimada para cada entrevista. en alrededor de 1h 30min.

Se utilizó el análisis de contenido para ayudar en el análisis e interpretación de los datos (BARDIN, 2004), las entrevistas se grabaron y transcribieron electrónicamente (FLICK, 2009).

En relación a los entrevistados, se indagó sobre los informantes clave. En este sentido, tratamos de definir algunos criterios de selección: cargo, antigüedad de la empresa, tamaño de la empresa, sector de actividad y empresas que operan en el mercado internacional. De esta forma, fueron identificados los siguientes profesionales, mostrados en la Figura 2:

Figura 2 - Perfil de los encuestados

Identificación de los encuestados	Cargo o Función de los Demandados	hora de la empresa	Desempeño del mercado internacional	Campo de actividad de la Compañía	Tamaño de la empresa
Entrevistado A	Gerente	35 años	120 países	Utensilios domésticos.	Gran porte
Entrevistado B	Principal	34 años	80 países	Materiales de fricción.	Gran porte
Entrevistado C	Supervisor	13 años	100 países	Carrocero de autobuses.	Gran porte
Entrevistado D.	Director ejecutivo	38 años	100 países	Vehículos e implementos, autopartes y servicios.	Gran porte
Entrevistado E	CEO	8 años	80 países	Materiales de fricción.	Gran porte

4. ENTORNO DE INVESTIGACIÓN

El sector metalmecánico engloba una amplia variedad de actividades relacionadas con la transformación de los metales. Ferreira (2002) describe que las actividades pueden entenderse en los siguientes segmentos industriales: (i) industria metalúrgica; (ii) industria de maquinaria y equipo; (iii) industria de bienes finales; y (iv) otras actividades como la producción de ferretería, herramientas y otros materiales metálicos y la industria de equipos

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes eléctricos. Aun con algunas diferencias en sus actividades industriales, se puede destacar que algunas características generales y tendencias del sector metalmecánico están vinculadas en su conjunto.

Las organizaciones en las que trabajan los gerentes entrevistados son grandes. Según la clasificación del SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas), las grandes empresas tienen más de 500 empleados, en el caso de las Industrias. También según el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), las grandes empresas tienen ingresos operativos brutos anuales superiores a 300 millones de reales.

La empresa del Gerente A actúa en el segmento de utensilios domésticos, tiene un total de 6.800 empleados, está presente en 120 países, tiene más de diez fábricas en todo Brasil, cinco centros de distribución en el mercado interno y 14 en el mercado interno externo.

En la empresa de los entrevistados B y E, la actividad económica consiste en la producción de materiales de fricción. Cuenta con fábricas en Brasil, Estados Unidos y China, cuenta con centros de distribución en los países de Argentina, Europa, Estados Unidos, con operaciones comerciales en Estados Unidos, Chile, Alemania, México, Emiratos Árabes Unidos y Sudáfrica. opera en 80 países de los cinco continentes. La compañía emplea actualmente a aproximadamente 3.600 empleados en todo el mundo. La empresa tuvo una facturación bruta de R\$ 981,0 millones, según datos disponibles en su sitio web. Cabe mencionar que el entrevistado B es director del área de innovación y tecnología, y el entrevistado E es director general de la empresa.

La empresa del Gerente C es fabricante mundial de autobuses, tiene fábricas en más de siete países, a saber: Brasil, Colombia, Argentina, México, India, Egipto y Sudáfrica, y su facturación neta es de R\$ 3,6 mil millones.

La empresa del Gerente D está presente en más de un segmento de mercado, abarcando los segmentos de vehículos e implementos, autopartes, además de servicios consorciados y bancarios. Cuenta con una red internacional de ventas y servicio, estando presente en más de 100 países alrededor del mundo. Está entre las mayores empresas privadas brasileñas, líder en todos sus segmentos. Su facturación neta es de R\$ 4,3 mil millones.

5. ESTRUCTURA DEL CASO

5.1 CREACIÓN DE ESTRATEGIA

La primera pregunta aplicada a los gerentes se refiere a su opinión personal sobre lo que se considera para la creación de estrategia por parte de las empresas en términos de entrada y salida.

Para facilitar la comprensión, las figuras 3 y 4 presentan una comparación entre similitudes y diferencias observadas en las entrevistas en relación a la cuestión de crear una estrategia en las entradas, de las variables consideradas tanto del entorno interno como externo.

Figura 3 – Categoría entorno externo: Insumos para la formulación de estrategias

Categorías	similitudes	peculiaridades				
		ENTREVISTADO A	ENTREVISTADO B	ENTREVISTADO C	ENTREVISTADO D	ENTREVISTADO Y
Análisis del entorno externo	Mercado		Herramienta Matriz DAFO - búsqueda a través del análisis del escenario externo y conociendo las fortalezas y debilidades, se realiza el mapa estratégico, delineando los objetivos.	Estrategias de Ventas.	Serie de información. Número de mercado y segmentación para un mejor desempeño.	Matriz Dafo: hecha por áreas pero mirando a la empresa en su conjunto a nivel de liderazgo, buscando nuevas formas de recolectar información cada año. Investigación de mercado, conocimiento, experiencia de las personas de la empresa, economía, competidores, modelo de distribución
	Economía		Crecer de forma sostenible y esta dentro de nuestra visión, crecer de forma sostenible Mirar el entorno externo para ver dónde están las oportunidades y amenazas para el crecimiento.		Información macroeconómica: dólar, inflación, tasa de interés, financiamiento	Posicionamiento de la empresa. Segmentación de mercado. Análisis de la competencia.
	Proveedores			Socio, que produce.		

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes

	Clientes	La consecuencia de un proceso eficaz, trae al cliente la satisfacción del producto adquirido.		El cliente tiene que saber que está comprando un producto que tiene valor. Cliente satisfecho, producto de calidad, todo en base al pedido que se solicitó.		diferencial competitivo
--	----------	---	--	---	--	-------------------------

Figura 3 – Categoría de ambiente interno: Insumos para la formulación de estrategias

Categorías	similitudes	peculiaridades				
		ENTREVISTADO A	ENTREVISTADO B	ENTREVISTADO C	ENTREVISTADO D	ENTREVISTADO Y
Análisis del ambiente interno	Personas	El ser humano es el mayor activo de las empresas.		Empleado bien calificado/entrenado	Estrategias con las personas, como vamos a estar con nuestro equipo, como vamos a estar desarrollando nuestro personal, que tipo de actividades vamos a desarrollar con ellos, como vamos a estar fortaleciendo nuestro equipo, capacitaciones, cursos.	Experiencia de las personas de la empresa.
	Estrategias		Focos de crecimiento, asignación de recursos, teniendo la matriz FODA como base y horizonte estratégico de la empresa y principal herramienta para trabajar el plan estratégico.	Estrategia en el caso de las ventas, la estrategia comercial es la representativa. No tenemos stocks, vendemos para producir. Agregamos valor al producto y al cliente	Serie de información para la planificación estratégica Evaluación macroeconómica, cómo será el crecimiento del PIB, el PIB será positivo, negativo	La información principal, economía, quiénes son los principales competidores, cuál es el modelo de distribución de la empresa. Objetivos estratégicos. Plan de acción. Visión de futuro
	Estructura física	Condiciones para que las personas realicen el trabajo.				
	cadena de suministro	Materias Primas - Insumos				Eficiencia de comprar, producir y vender

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes

	Procesos definidos	La gente también pasa por el proceso, mucha gente dice que el producto es importante para que el cliente quede satisfecho, excelente, pero es importante que la gente que pasa por la empresa aquí, por el proceso también, al final se vaya feliz, entonces personas			El mapa estratégico es ese elemento que te ayuda a dirigir todos los esfuerzos de la empresa en una sola dirección, bien, que uno no vaya para un lado, el otro para el otro, alinea las estrategias de la empresa a través del mapa.	Entonces ya ha habido diferentes procesos y, lo más importante en mi opinión, es que no hay un proceso correcto, pero creo que cada año la empresa tiene que buscar diferentes formas de hacer esto, porque siempre hay información importante. .
--	--------------------	---	--	--	---	---

La planificación estratégica es la recopilación de toda la información adquirida en las entradas, para la evaluación de lo que se transformará en salidas. Dentro de la planificación estratégica, está toda la verificación de los datos recopilados para la expansión del negocio, como el análisis interno y externo de la empresa, el análisis del escenario económico del mercado, la experiencia de la empresa y sus profesionales para aprovechar su posicionamiento.

Una observación muy interesante señalada por el gerente E en relación a su experiencia con la planeación estratégica es la percepción de que el:

“[...] el mayor problema de la planificación no es la planificación en sí, es la ejecución. El único punto en la planificación que veo que las empresas cometen errores y la gente comete muchos errores es una mala base o querer hacer demasiadas cosas al mismo tiempo”.

Los gerentes expusieron los elementos que se pueden contemplar para las salidas, tales como: la conclusión de las estrategias y objetivos organizacionales, la segmentación del mercado, el posicionamiento final que la empresa quiere obtener, las metas para la organización y esto incluye los ingresos que estimación a alcanzar, el número de ventas, los mercados que se explorarán, el plan de acción de la empresa, el producto final terminado, la satisfacción del cliente, la calidad, agregando valor al producto/servicio.

Así, de acuerdo con la Figura 5, se identificaron las opiniones de los gerentes sobre los elementos de salida.

Figuras 5 – Salidas para la formulación de estrategias

Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D.	Entrevistado E
- Personas satisfechas y felices;	- Planificación futura;	- Cliente satisfecho;	- Verificación de oportunidades de mercado,	-Mirando su planificación debe

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes

<ul style="list-style-type: none"> -Producto final con calidad y satisfacción del cliente; -Es un conjunto completo, no son cosas aisladas; -Condiciones de trabajo; -Inversión en tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos que serán alcanzados, en un período de tiempo; - Oportunidades de mercado; - Análisis del potencial de la empresa; -Objetivos de crecimiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto con entrega a tiempo y calidad, en base al pedido; - El cliente feliz es el resultado final. 	<ul style="list-style-type: none"> segmentación, posicionamiento más fuerte o más débil; - Mayor participación de mercado, establecimiento de cuotas para cada indicador de mercado; - Practicar un “repa” (revisión de la planificación); - Analizar los indicadores del mapa estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> buscar, cuál es mi diferencial competitivo. - Eficiencia de comprar, producir y vender. -Cuál es el posicionamiento de la empresa, dónde quiere posicionarse, quiere ser líder, quiere enfocarse en su segmento específico, quiere tener toda la cadena vertical integrada, es decir tiene varias estrategias.
--	---	--	---	--

Fuente: Elaborado por los autores.

5.2 APLICABILIDAD DEL MODELO DE PORTER

Una de las instigaciones que buscó realizar el trabajo fue entender si el Modelo Michael Porter, que fue creado en 1979, sigue vigente en el escenario actual.

Se puede observar que los directivos coinciden en que aún se puede utilizar este modelo, describen que no son las únicas empresas en el mercado, que tendrán competidores, que el mercado es dinámico y que con la globalización no hay fronteras. Además, hay factores tecnológicos, donde la información llega mucho más rápido y los productos muchas veces se pueden copiar.

Creen que el modelo de Porter responde a la necesidad, precisamente porque cubre los aspectos internos y externos de la empresa, proporcionando subsidios a las estrategias de la empresa. El ciclo de competencia es algo natural que está pasando, y cada empresa busca cada vez más ganar su espacio.

Sin embargo, este modelo sirve de apoyo, ya que cada empresa tiene su propio modelo, para ser más competitivos, es decir, este modelo sirve de base pero se puede cambiar de acuerdo a las necesidades de la empresa. La mayoría de las empresas buscan sus ejes, sus diferenciales competitivos con mayor eficiencia operativa, y el factor tecnológico como factor esencial de la cadena. Además, otro factor que no figura en la cadena, pero que es muy importante, son los cambios, como factores como la sustentabilidad, que en consecuencia engloba los tres factores económico, social y ambiental, donde el impacto de este es cada vez mayor en las decisiones. .

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes

En pocas palabras, este modelo sigue vigente, pero debe adaptarse a nuestros días, las necesidades y los requerimientos de los clientes, por lo que cubre parcialmente la falta de más atributos en la cadena como: eficiencias operativas, factores externos a la empresa. y los propios procesos y modelos de las empresas en las que operan.

Los gerentes afirman que el modelo creado por Porter en 1979, que en este período históricamente la industria todavía provenía de un sistema de Taylor donde el proceso era altamente priorizado. Y actualmente la dinámica del mundo es cada vez mayor y más acelerada, o sea, las empresas están lidiando en escenarios globales, y no solo regionales, entonces empresas del otro lado del mundo están operando aquí en Brasil, y viceversa.

En este sentido, es necesario en el proceso de creación de la estrategia, es importante utilizar: la tecnología como diferencial competitivo para la empresa y herramientas que ayuden en este proceso, tales como: Business Competitive Intelligence (BCI), Business Intelligence (BI) herramienta y Conducta Estratégica de Desempeño, que exponen choques externos al sector, incluyendo temas como el escenario económico y financiero, variables del mercado exterior, análisis de la competencia y temas como problemas medioambientales y fiscales. Y el capital humano no se puede olvidar, pues si bien ha habido grandes avances tecnológicos, la mano de obra es un factor importante en un proceso, dando como resultado la entrega final deseada.

5.3 CRITERIOS DE OPERACIÓN COMPETITIVA

En el ámbito de los criterios de funcionamiento competitivo, la aplicación del cuestionario a los directivos se realizó en dos categorías. El primero cubre los cinco criterios competitivos, a saber: entrega, calidad, innovación, flexibilidad y costos, preguntando a los encuestados cuál de estos criterios proporciona a la empresa una ventaja competitiva.

Respondiendo a la primera categoría, en el análisis de las entrevistas, el criterio competitivo que presentó mayor protagonismo fue la innovación. De los cinco encuestados, cuatro destacaron la innovación como fundamental para la competitividad de la empresa. Señaló que la innovación debe ofrecer a sus clientes un producto diferenciado, con una buena base tecnológica, un buen desarrollo, con un diseño diferenciado, y enfatizó que la innovación puede iniciar internamente en sus procesos, llevando a la empresa a estar por delante de sus competidores.

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes

Agregaron que todos los criterios competitivos son importantes para la empresa, y que no son factores aislados, sino que uno de ellos debe prevalecer, porque, de esta forma, la empresa puede enfocarse en un punto a destacar. Sin embargo, de nada sirve innovar, sin cumplir los plazos de entrega, sin ser flexibles a la demanda del cliente, con costos acordes al mercado, y la calidad como factor primordial de un producto, que no es un diferencial más, sino un requisito básico. Para entrega.

“[...] Todos son importantes, pero la diferencia está en la innovación, es decir, en la innovación, en la base tecnológica del producto y en la calidad del producto. Por supuesto, no se puede olvidar el costo, la flexibilidad, pero yo destacaría en nuestra empresa la tecnología que llamamos innovación y calidad del producto como dos diferenciales competitivos dentro de la empresa.” Entrevistado B

Colaborando con esto, uno de los entrevistados registró que todos los criterios competitivos son factores de competitividad, pero que para definirlos la empresa debe poner su atención en su propio segmento de actividad y su cartera de clientes, definiendo así qué criterio se utilizará, pero enfatizó que la empresa debe utilizar al menos dos y como máximo tres criterios para actuar.

El análisis de la segunda categoría sobre criterios competitivos se refiere a su aplicabilidad. En este punto, los directivos consideran que se aplican estos criterios, pero falta la entrega del servicio, justificando que no basta con haber minimizado el costo, ser flexible y/o innovador sin entregar un paquete de soluciones al cliente, es decir, es ir más allá de lo básico, estar presente en sus necesidades y atraerlo después de la venta. Tampoco podemos olvidar la inclusión de las personas en los criterios competitivos, ya que su involucramiento con el negocio de la organización es fundamental, justificado por la necesidad de contar, además de tecnología, con personas capacitadas y calificadas para operar. Otro punto que se planteó fue la relación con el cliente, acercándose a él, entendiendo sus necesidades, para que puedas atraerlo y satisfacerlo. Y para uno de los entrevistados, un tema de actualidad que, además de los cinco criterios competitivos, se puede insertar es la sustentabilidad en términos económicos, sociales y ambientales.

En cuanto al aspecto de las organizaciones seleccionadas los criterios competitivos de acuerdo al mercado en el que operan, de los cinco entrevistados, cuatro están totalmente de acuerdo, y solo uno parcialmente de acuerdo. Los encuestados que estuvieron totalmente de acuerdo informaron que para cada mercado la empresa debe hacer un análisis reflexivo, manteniendo su enfoque en el criterio principal. Además, existen diferencias de mercado a

REGMPE, Brasil-BR, V.6, N°3, p. 74-97, septiembre/diciembre de 2021 www.revistas.editoraempredora.net Página 88

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes evaluar, considerando, por ejemplo, la sofisticación, y la empresa debe ofrecer un producto adecuado para ese mercado en particular, de lo contrario no obtendrá el resultado deseado. El entrevistado que está parcialmente de acuerdo dice que, además de mirar el mercado, la empresa también debe considerar su estrategia.

Otro punto analizado se refiere a la posibilidad de priorizar todos los criterios – si simultáneamente en este punto se observa que no hay consenso.

Respecto a los cinco entrevistados, para dos entrevistados, en total acuerdo, informaron que:

“[...] Sí, porque son interdependientes, no están dissociados, hago esto y cierro y hago aquello y cierro. No, tengo que estar mirando el contexto global en todos sus aspectos, en todos sus matices, con todas sus modificaciones, es muy importante estar siempre mirando todo”. (ENTREVISTADO A)

“[...] Yo creo que sí, hay que mirarlos todos, hay algunos que pueden ser más fuertes, hay que usar la flexibilidad, la calidad, está el tema de los costos, el networking con el cliente y por supuesto la innovación”. (ENTREVISTADO C)

Los tres entrevistados que están totalmente en desacuerdo, creen que cuando se priorizan todos los criterios a la vez, la empresa pierde foco, pierde fuerza de equipo, gasta mucha energía, y no se enfoca en su Know Hall, y que lo más adecuado es priorizar uno o dos criterios trabajando de forma segmentada.

5.4 RED DE VALOR DE LA OPERACIÓN

En cuanto al modelo de Paiva et al. (2004), sobre la Red de Valor de Operaciones, la percepción de los gerentes fue de total acuerdo en el uso de RVO en la formulación de estrategias, se dan cuenta que las actividades no son factores aislados, sino que dependen de materia prima, trabajo de personas, de un producto innovador, con calidad, y pensando en la entrega y, finalmente, en la satisfacción del cliente.

Por otro lado, los gerentes que están parcialmente de acuerdo ven la cadena no como un proceso secuencial, sino como un proceso más cíclico. El modelo se aplica completamente a algunas empresas, pero faltan otras, como las empresas tecnológicas, o los propios bancos, ya que hay más interconexiones que las que muestra este modelo.

Y finalmente, en la comprensión de los directivos en relación a qué actividades agregan valor y cuáles deben ser consideradas en la formulación de la estrategia, de cara a cuál cada entrevistado tiene su individualidad, hubo diferentes puntos sobre RVO en la formulación de estrategias, pero todas sus percepciones fueron sumamente relevantes para el análisis de la pregunta. En la tabla 2 tenemos un cuadro comparativo entre las respuestas de cada entrevistado sobre qué actividades aportan valor a la RVO.

Figura 2 - Comparación entre actividades de RVO

Entrevistado A	“No hay forma de trabajar de manera aislada, pero a veces hay una actividad que se prioriza sobre otra, buscando agregar valor a tu producto”.
Entrevistado B	“Se debe trabajar en base a la matriz DAFO, analizando el entorno externo y conociendo las fortalezas y debilidades para formular las estrategias y objetivos que se propone alcanzar”.
Entrevistado C	“Lo primero que hay que hacer es mirar el mercado, la demanda que está trayendo, para empezar a proyectar la entrega, evaluar los procesos y finalmente empezar a producir”.
Entrevistado D.	“Agregar valor es todo lo que se hace sobre lo que se compró. Empezando por la adquisición de materias primas, componentes y trabajo interno de la empresa para agregar valor”.
Entrevistado E	“Todo el valor que se agregará comienza en la cadena de suministro, en la compra de la materia prima que se producirá y venderá, atendiendo al propósito del cliente, sin olvidar la calidad del producto, el tema del costo, la forma de entrega, el desempeño de la empresa, siempre basados en la visión, buscando ser más eficientes y eficaces hasta el punto de vender”.

Fuente: Elaborado por el autor

5.5 NUEVAS ESTRATEGIAS

Al formular las estrategias, cada gerente trajo consigo su experiencia profesional, su experiencia en el mercado y su formación. Se puede observar que sus respuestas están conectadas con teorías que justifican sus percepciones para la creación de nuevas estrategias.

Para el Entrevistado A, analizar las variantes y la situación del mercado es un factor importante a la hora de hablar de nuevas estrategias:

“[...]Las empresas necesitan mirar las necesidades de los mercados de consumo, si notas que algunas empresas se aventuran y no investigan exactamente lo que va a pasar”. Pero las empresas que investigan tienen más éxito, ya que lanzan productos de acuerdo a las necesidades del consumidor. Es importante mirar lo que está pasando en el mundo, porque hoy en día con la globalización y el acceso a internet, se pueden comprar productos desde cualquier parte del mundo, por lo que las personas ya no necesitan salir de sus casas teniendo la comodidad de comprar. Por supuesto, sigues yendo a la tienda, siendo atendido, tocando el producto, pero hay que tener en cuenta que

los consumidores potenciales que están surgiendo son jóvenes y han nacido en el ordenador y compran prácticamente sin ningún problema”.

En ese sentido Kotler y Keller (2006) plantean que en el análisis del entorno externo se verifican amenazas y oportunidades, una unidad de negocio debe estar atenta y vigilar las fuerzas macroambientales (económicas, demográficas, tecnológicas, político-legales y socioculturales) y también los microagentes. .factores ambientales (clientes, competidores, distribuidores y proveedores) que afectan su capacidad para obtener ganancias.

Para el Entrevistado B, una forma de definir nuevas estrategias es a través de la Herramienta BI-Business Intelligence.

“[...] La empresa necesita tener un BI bien estructurado, tiene que poder recolectar información sobre su mercado y competencia, sobre movimientos futuros. La introducción de un Business Intelligence dentro de la empresa es algo importante”.

Para Turban et al (2009), la herramienta BI - Business Intelligence tiene como objetivo permitir el acceso interactivo a los datos, proporcionar manipulación de datos y entregar a los gerentes la capacidad de realizar análisis adecuados y profundos, analizando datos, desempeño, historia pasada de la empresa y en consecuencia tomar una decisión más asertiva y concreta. El proceso de BI consiste en transformar datos en información.

A diferencia del Entrevistado C, las personas son factores clave para la creación de nuevas estrategias, influyendo directamente en la toma de decisiones futuras.

“[...] Es la gente, el mercado donde se va a insertar, no se me ocurre una fábrica nueva, en un país donde no tengo la mano de obra, la red de proveedores, los temas logísticos, la comunidad, todo ello incide en una nueva propuesta. Y, por ejemplo, gente, hoy también tenemos que adaptarnos a diferentes generaciones, lo que X hizo de una manera, Y hoy lo hace de otra manera completamente diferente, hoy son nuestros gerentes actuales para que podamos ver cómo han cambiado las cosas. Necesitamos personas preparadas, tecnología, mano de obra calificada e innovar para salir de la zona de confort para nuevos desafíos”.

Filho destaca (2007, p.32) que “el trabajo ya no es considerado como un simple recurso o insumo de los procesos de producción y ahora es valorizado, ya que es responsable de gestionar las acciones empresariales”.

En cuanto a la creación de nuevas estrategias, el Entrevistado D cree que la base para su evaluación se puede considerar el modelo de Porter, con algunos criterios más que agregaría, como las personas.

“[...] ¿Qué consideraría para una nueva propuesta de estrategia de negocio? Tomaría en cuenta el trabajo de Porter, que creo que es básico y fundamental, y agregaría lo que dijimos algunas cosas más. Pero consideraría su base, que es una base. Tiene una base científica que sustenta su obra, su teoría. Usaría esa base y agregaría algunas cosas que han estado cambiando en el mundo. Sostenibilidad y Recursos Humanos. Se aferra mucho al aspecto técnico y deja la parte de RRHH por ahí, por fuera en términos, no es sobresaliente. Y para mí las empresas son personas. No hay otra manera para mí”.

Para Porter (2004) la estrategia competitiva de una empresa consiste en el enfoque empresarial y las iniciativas que apuestan por atraer clientes y comprender sus expectativas, para resistir las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado. Creación del modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas: (i) competidores de la industria; (ii) amenaza de nuevos competidores; (iii) amenaza de sustitutos; (iv) poder de negociación de los compradores; (v) poder de negociación de los proveedores.

En el sentido de las personas como factor clave, señala Gil (2001, p.15):

Los gerentes de recursos humanos de hoy no pueden considerar a los empleados como meros recursos de los que la organización puede disponer a voluntad. Deben tratarlos como personas que impulsan la organización, como socios que invierten en ella.

Y finalmente, el Entrevistado E, trajo sus consideraciones sobre las nuevas estrategias de forma integral conteniendo factores como diferenciales competitivos, análisis de mercado y el tema de la Sostenibilidad.

“[...] El primero es el enfoque, y mirando el enfoque de esta manera es esa pregunta: ¿cuál es mi ventaja competitiva en el mercado donde trabajo o quiero trabajar, ya sea en el mundo o en los mercados objetivo de la empresa? Tienes que decir mucho que tus competidores van a ser globales. Y lo segundo, creo que el tema de la sustentabilidad es algo que está muy fuerte en el mundo, en Brasil cada vez más. Hay que mirar el impacto social, económico y ambiental en la empresa. Hay que cuidar el lado político, el lado sustentable y el lado ético, que es el tema que cada vez buscan más las empresas”.

Según Kotler y Keller (2006) para evaluar las oportunidades de crecimiento es necesario involucrarse en la planificación de nuevos negocios, así como en la posibilidad de reducir o extinguir negocios ya superados. Según Carvalho (2001), el éxito de una estrategia radica en

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes
conocer bien las reglas y los otros jugadores, manteniendo canales fuertes para monitorear los cambios en el entorno competitivo, estando siempre atentos a las nuevas tendencias.

La selección de criterios competitivos debe realizarse analizando las necesidades del cliente; las compensaciones existentes entre los criterios competitivos; el desempeño de la empresa en estos criterios en relación con sus competidores; y los recursos estratégicos que tiene o puede tener la empresa. Los Recursos Estratégicos se definen como los recursos que pueden dar a la organización su capacidad de ventajas competitivas (BARNEY, 2001).

En términos de desarrollo sostenible, una empresa sostenible, según Barbieri (2007), sería aquella que crea valor a largo plazo para los accionistas o propietarios y contribuye a la solución de problemas ambientales y sociales.

6. CONCLUSIÓN

Este estudio se realizó a través del objetivo general que buscó conocer la opinión de los gerentes sobre la validación de las teorías de las estrategias de fabricación utilizadas por las grandes empresas del sector metalmeccánico de la Serra gaúcha.

Debido al amplio alcance del tema, las revisiones bibliográficas que sustentaron el desarrollo de este trabajo brindaron una base consolidada para una mejor comprensión de los conceptos relacionados con las teorías, así como para la creación del cuestionario de aplicación para gerentes.

El cuestionario de aplicación tomó la forma de una entrevista semiestructurada, aplicada entre el entrevistado y el entrevistador. Los directivos fueron muy receptivos y expresaron abiertamente sus opiniones respecto a los temas tratados, demostrando conocimiento de los temas y buscando siempre ejemplificar para dejarlo lo más claro posible.

Los resultados adquiridos durante la investigación fueron satisfactorios, pues se puede analizar que las respuestas de estos gestores provenían de su bagaje teórico ya adquirido. Uno de los puntos de reserva de los entrevistados es el hecho de que las bases teóricas, muchas de ellas por el año de creación, deben adaptarse al mercado actual donde están insertas las empresas, buscando siempre la mejor estrategia de posicionamiento y consolidación.

Un punto muy importante al realizar la etapa de análisis de las respuestas de los directivos entrevistados fue que estos no lograron desligar de sus opiniones las experiencias que

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes adquirieron en la empresa en la que laboran. Los ejemplos utilizados, las herramientas de la empresa, sus experiencias comerciales, influyeron en sus respuestas.

Se contemplaron los objetivos específicos del trabajo, por tanto, consistieron en indagar con estos directivos, si las metodologías existentes en el área siguen siendo válidas para la formulación de las estrategias de las organizaciones. Intentamos conocer las percepciones de los directivos sobre las variables consideradas en las estrategias empresariales y si los conceptos clásicos en este ámbito siguen vigentes en el escenario actual de las empresas. Y se anotó que las metodologías siguen vigentes para la formulación de estrategias, pero con algunos puntos de consideración debido al cambio del mercado, como estrategia empresarial debe estar muy bien fundamentada para ser la más asertiva vinculada a los objetivos de la empresa.

Las entrevistas brindaron, además de respuestas satisfactorias, la satisfacción de saber que lo que adquirimos está mejorando cada día, y que los cambios ocurren más rápido, haciendo que las empresas sean más competitivas y los gerentes más dinámicos.

Se puede señalar que las entrevistas no fueron solo informes, sino la experiencia de personas que están al frente de grandes organizaciones. Y que pueda enfrentar dinámicamente las habilidades y el dinamismo, en relación con las fluctuaciones del mercado, las influencias de la sociedad y la modernización tecnológica y del personal, haciendo así una conexión entre la teoría, la práctica, la experiencia y la visión empresarial.

Concluyendo este análisis, se puede concluir que el estudio realizado alcanzó su objetivo, demostrando la validación de las metodologías existentes, cuánto una base bien fundamentada, una estrategia bien definida, a través de los puntos que intervienen en la organización, puede agregar valor a la empresa y mantenerla en el punto de mira buscando una mayor ventaja competitiva en un entorno competitivo. Pero recordando que una empresa debe ampliar constantemente sus visiones de mercado, personal, proceso y negocio, adaptándose a los cambios de un mundo globalizado.

REFERENCIAS

- ANSOFF, HI Estrategia empresarial. Sao Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BARBIERI, José Carlos. Gestión ambiental empresarial: conceptos, modelos e instrumentos. 2ª ed. São Paulo, 2007.
- BARDIN, L. Análisis de contenido. Lisboa: Ediciones 70, 2004.
- BARNEY, JB Teorías de la ventaja competitiva basadas en los recursos: un análisis de diez años
retrospectiva sobre la visión basada en recursos. Revista de Gestión, v.27, n.6, p.2001.
- BNDES- Banco Nacional de Desarrollo. Sitio web institucional disponible en:<http://www.bndes.gov.br> Consultado el: 24 de abril de 2014.
- CARVALHO, MM Calidad en el Diseño: Fabricación de Clase Mundial", São Paulo, Editora Atlas, p.114-130.2001.
- CIC- Cámara de Industria, Comercio y Servicios. Sitio web institucional disponible en:
<http://www.cic-caxias.com.br>/<http://www.cicsfarroupilha.com.br> Consultado el 7 de julio de 2014
- COOPER, DR; SCHINDLER, PS Métodos de Investigación en Gestión. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003
- FAHEY, L.; RANDALL, RMcursó **practico mba**: estrategia. Río de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, MS La formación de redes de conocimiento en las industrias metalmecánicas del vestuario de Nova Friburgo. Río de Janeiro, 2002.
- hijo, h.**Valoración del capital humano en el entorno empresarial.** Banas da Qualidade, São Paulo, año XVII, n. 185, p.32, 2007.
- FLINT, DJ; LARSSON, E.; GAMMELGAARD, B. Innovación logística: un proceso social orientado al valor del cliente. Revista de Logística Empresarial, vol. 26, núm. 1, pág. 113-147, 2005.
- FLICK, U. Diseño de investigación cualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, AC Métodos y técnicas de investigación social. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, AC Gestión de Personal: Foco en roles profesionales. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMEL, G. La era de la revolución.**Gestión de HSM**, No. 24, págs. 116-126, 2001.
- REGMPE, Brasil-BR, V.6, Nº3, p. 74-97, septiembre/diciembre de 2021 www.revistas.editoraemprededora.net Página95

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. Intención estratégica. En. Mintzberg, H. y Quinn, JB El proceso de estrategia, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HILL, T. Estrategia de fabricación: texto y casos, 2ª ed. Nueva York: Palgrave, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, KL Dirección de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson y Prentice Hall, 2006. <C:\ProgramData\Avira\AntiVir Desktop\IPM\IpmDocument.html> - [.remind later.](#)

MALHOTRA, NK Investigación de mercados: una orientación aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MOTTA, PR Management Contemporáneo: la ciencia y el arte de ser líder. Río de Janeiro: Registro, 1991.

MINTZBERG, Henry. Creación de organizaciones eficaces: estructuras en cinco escenarios. São Paulo: Atlas, 1995.

PAIVA, E.L; CARVALHO, JJ M; FENSTERSEIFER, JE Estrategia de Producción y Operaciones: Conceptos, Mejores Prácticas y Visión de Futuro. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS, FP Éxito Empresarial Planeado. Río de Janeiro: Qualitumark, 1992.

PORTER, ME Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar industrias y competencia. 2ª ed. Río de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTERO, YO; MONTGOMERY, CA Estrategia: La Búsqueda de la Ventaja Competitiva. 6.ed. Río de Janeiro: Campus, 2001.

SEBRAE- Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Sitio web institucional disponible en: <http://www.sebrae-sc.com/> Consultado el: 24 de abril de 2014.

SIMECS- Sindicato de las Industrias de Materiales Metalúrgicos, Mecánicos y Eléctricos de Caxias do Sul. Sitio web institucional disponible en: <http://www.simecs.com.br/> Consultado el: 23 de abril de 2014.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. Dirección Estratégica, 12ª ed. Nueva York: McGraw-Hill, 2001.

TURBÁN, E.; SHARDA, R.; ARONSON, J; KING, D. Inteligencia de negocios: una **enfoque de gestión de la inteligencia de negocios**, Artmed, pág. 254, 2009 .

VERGARA, SC Gestión de proyectos e informes de investigación. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Investigación de Teorías de Estrategias de Manufactura: Análisis de la Visión de los Gerentes

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. Teoría de Juegos y Comportamiento Económico. Princeton: Prensa de la Universidad de Princeton, 1944.

Estudio de caso de YIN, RK: Métodos de planificación. Porto Alegre: Bookman, 2010.