

**DESARROLLO INTUITIVO DE ESTRATEGIAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA  
BRASILEÑA: EL CASO SAT PARANÁ**

Luciano Miguel Salamacha (1); Nilda C. Tañski (2)

(1) ISAE-FGV-Instituto Superior de Administracao y Economía da Fundacao Getulio Vargas Av. Visconde de Guarapuava 2943 – Curitiba – Paraná – Brasil

(2) Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de Misiones

Ruta 12 km. 7 y ½ - Miguel Lanús (Misiones) – Argentina

E-mail: [luciano@salamacha.com.br](mailto:luciano@salamacha.com.br)

E-mail: [tanski@fce.unam.edu.ar](mailto:tanski@fce.unam.edu.ar)

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene por objetivo demostrar la utilización de conceptos de gestión estratégica en organizaciones empresariales de pequeño tamaño, consideradas así inconscientemente por su principal gestor. Por lo tanto, presenta revisión bibliográfica sobre los conceptos teóricos relativos a la estrategia empresarial y estrategias competitivas, específicamente la matriz SWOT y las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. Se utiliza un estudio de caso de la empresa Ensacadeiras Sat Paraná Ltda. que, además de encuadrarse como pequeña empresa, promovió una serie de innovaciones tecnológicas en sus diez años de existencia, incluso con el registro de propiedad industrial, sin el uso estructurado de herramientas de gestión. El artículo busca demostrar que los gestores hacen uso intuitivo de estas herramientas, concluyendo que, si por un

lado la ausencia de una estructura formal no impide a una empresa desarrollar estrategias, por el otro, puede significar la no exploración de todo el potencial disponible en una organización.

**PALABRAS CLAVES:** Estrategia de empresas; planeamiento; innovación tecnológica.

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la teoría, la administración de la producción considera el mismo conjunto de tareas, independientemente del tamaño de la organización, conforme orientan Slack, Chambers y Johnston (2002, p. 33). Sin embargo, los autores aclaran que administrar la producción en empresas de pequeño tamaño posee su propio conjunto de problemas. De hecho, hay empresas de pequeño tamaño que no utilizan el planeamiento estratégico de tecnología y que, todavía así, consiguen desarrollar innovaciones tecnológicas. Tales conquistas pueden servir de estímulo a la no estructuración estratégica, como si la falta de tal procedimiento no elevara el nivel de riesgo de la empresa en su mercado de actuación.

Se justifica, por lo tanto, verificar los procedimientos y actitudes de gestión realizadas por una empresa que efectivamente no hace uso de planeamiento estratégico estructurado. La contraposición de la teoría con las prácticas adoptadas por la empresa podrá demostrar si tales conceptos están presentes en las acciones desarrolladas por su principal gestor, aun cuando desconozca los fundamentos académicos relativos a la estrategia. Para atender tal objetivo en este trabajo, fue necesario: a) identificar el perfil de una pequeña empresa brasileña; b) verificar si fundamentos de estrategias competitivas son utilizados por la empresa; c) verificar si existe por parte de la empresa, utilización aun parcial, de la herramienta del planeamiento estratégico.

Para atender tales objetivos fue realizada una investigación descriptiva de caso único, Segundo Yin (2001, p. 31-62), recomienda la utilización de un estudio de caso único cuando el mismo representa un elemento decisivo para contrastar una teoría formulada, resaltando que la esencia del estudio de caso es intentar esclarecer una decisión o un conjunto de decisiones, identificando el motivo por el cual fueron tomadas, como fueron implementadas y sus respectivos resultados.

Este trabajo se restringe a la verificación del uso de herramientas de gestión estratégica, a través de la contraposición de los resultados obtenidos en los procedimientos de recolección de datos con el referencial teórico utilizado. Fueron observados los criterios considerados válidos para un estudio de caso descritos por Yin (2001, p. 105-115) lo que resultó en la utilización de las siguientes fuentes de evidencias, que demuestran coherente relación entre sí: la documentación suministrada por el entrevistado, registros en archivos, entrevistas realizadas con la finalidad de explicitar el pensamiento estratégico del principal gestor de la empresa y conducidas mediante observaciones de una guía estructurada y también por la observación directa que es necesaria para entender mejor el sistema de funcionamiento de la empresa y también de las implicaciones sobre su formulación estratégica.

La empresa Ensacadeiras Sat Paraná Ltda. fue elegida para ser objeto del presente estudio por reunir algunas de las características generales determinadas por Yin (2001, p. 179-185) como relevantes para que un estudio de caso sea considerado ejemplar: debe ser significativo, completo y considerar perspectivas alternativas. Efectivamente, la empresa investigada no dispone de mecanismos formales de gestión estratégica. Pero, aun así demuestra ser capaz de promover la estructura estratégica a través del conocimiento y capacidad de sus gestores, donde el saber hacer (técnica) compensa una eventual deficiencia del conocimiento científico.

Finalmente, el presente trabajo no pretende ser determinante en su levantamiento de datos y conclusiones, pues mantuvo no sólo el objetivo de confrontar la teoría elegida con la práctica, como también proporcionó la recolección de informaciones complementarias a los objetivos principales, considerando así perspectivas alternativas.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Estrategia**

La tentativa de elección de una definición única para estrategia podría significar un acto contradictorio a su propia conceptualización, por la fuerte relación con el ambiente externo e interno de las empresas. En este sentido, en vez de una conceptualización, se optó por destacar los principales aspectos que caracterizan el pensamiento estratégico, siendo ellos: determinación de objetivos, movilización de recursos, visión de largo plazo, esfuerzo para diferenciación de la competitividad, posicionamiento en el mercado de actuación, respectivamente defendidos por Bateman y Snell (1998, p. 124), Chiavenato (1999, p. 602),

Maximiano (2000, p. 203), Porter (1999, p. 63) y Oliveira (2001, p. 293). Las diversas metodologías propuestas para la concepción estratégica obedecen a una secuencia normal y lógica que pasa por la concepción y posterior implementación de las estrategias de una organización. La estrategia podría ser analizada sobre la perspectiva de un plan y, según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2000, p. 15-25) aclaran en la mayor parte de los libros sobre el tema estrategia que presentan definiciones que no distan de este modelo. Esta podría ser considerada perfecta si durante su implementación con el correr del tiempo, estuviera libre de la influencia de factores ambientales, que están en constante alteración. Reaccionar a estas variaciones, adaptando el objetivo proyectado y corrigiendo las acciones planeadas es, en forma simplificada y según Mariotto (2003, p. 79), una estrategia denominada como emergente.

Una concepción estratégica simplista, parte de la definición de objetivos seguida de su respectiva ejecución práctica. Entretanto, la lógica predominante de la concepción estratégica, es primero pensar y después hacer, no siempre es la lógica que ordena el día a día en las empresas, conforme esclarecen Mintzberg y Quinn (2001, p. 116) al destacar que esta acostumbra ser una característica de organizaciones compuestas por una sola persona donde el implementador es el formulador, lo que se traduce en rapidez y facilidad de alteración estratégica. Trabajar con el imprevisto durante la implementación de una estrategia es lo que Ansoff y McDonnell (1993, p. 45-47) llaman sorpresas estratégicas, que son caracterizadas por cuatro factores fundamentales: previsibilidad (la cuestión surge de forma repentina e inesperada); generación de una nueva situación (puede crear problemas nuevos); inercia o retraso de respuesta (la falta de reacción lleva a pérdidas financieras o de grandes oportunidades) y creación de nuevas alternativas estratégicas (la necesidad de reacción es urgente y no puede ser direccionada por los sistemas y procedimientos normales).

## **2.2. Estrategias Competitivas**

La ventaja competitiva o diferencial de una empresa, independientemente del sector de actuación, es analizada en la doctrina como la resultante de una serie de variables que, dispuestas de forma armoniosa por un sistema de gestión, catalizan entre sí experiencias, técnicas y recursos materiales, que proporcionan resultados compatibles con la necesidad de competitividad en el mercado de actuación. Tal diferencial debe ser establecido a través del planeamiento estratégico para que pueda ser debidamente explorado y desarrollado. Entre las definiciones de competitividad existentes, Maximiano (2000, p. 128) afirma que una organización es competitiva cuando tiene alguna ventaja sobre sus competidores (ventaja competitiva) y que son innumerables las ventajas competitivas que una empresa puede tener, entre las cuales está la innovación y flexibilidad. Definiendo a la competitividad como una habilidad de una organización al

mantener o aumentar su participación de mercado o su rentabilidad, según Dahab (1995, p. 11-13) las ventajas competitivas son independientes del esfuerzo de capacitación, talento y creatividad de una organización en la conducción de sus negocios.

Sin embargo, tales características son plenamente aplicables, independientemente de la existencia o no de innovación tecnológica en la organización. Si la competitividad es intrínseca al concepto de estrategia, ella también puede ser el motivo para una definición estratégica, conforme defienden Laurindo y Carvalho (2004, p. 20) siendo la competitividad el elemento que exige la existencia de una estrategia, por lo tanto, la estrategia es de naturaleza revolucionaria por su capacidad de alterar el curso natural de la evolución, imponiéndole un ritmo diferente del normal. El concepto de estrategia competitiva es utilizado por autores, como Mintzberg y Quinn (2001, p. 68) cuando destacan que ella enfoca la comparación entre empresas de la misma industria (concepto utilizado para definir empresas del mismo sector de actuación) enfatizando que su finalidad es determinar cómo la empresa tendrá un mejor desempeño ante sus competidores. Siguiendo la misma corriente de otros autores sobre el tema, en su análisis, Laurindo y Carvalho (2004, p. 27) demuestran que "(...) un punto que está en la propia esencia de la estrategia es saber escoger que hacer y que no hacer", refrendando el pensamiento de Porter (1999, p. 52) cuando recomienda que "el lema de la estrategia competitiva es ser diferente. Significa escoger, de forma deliberada, un conjunto diferente de actividades para proporcionar un mix único de valores (...)".

En uno de los estudios publicados por Porter (1999, p. 27) presenta una mirada sobre la esencia de la formulación estratégica al enfrentar a la competencia, destacando la necesidad de que los agentes formuladores de la estrategia desarrollen una percepción aguda para identificar nuevas posiciones en el mercado competitivo. Corroborando con tal concepto, Dahab (1995, p. 25) busca apuntar un camino a destacar, donde la generación de nuevos productos y procesos represente creación de ventajas competitivas para una

organización. La búsqueda por orientarse hacia la constitución de estrategias que posicionen una empresa con una ventaja competitiva es manifestada por diversos autores, como Mintzberg y Quinn (2001, p. 68-69), cuando analizan que las ventajas competitivas pueden normalmente basarse en: a) habilidades superiores (generalmente organizacionales y no individuales); b) recursos superiores (incluyendo activos físicos e intangibles); c) posición superior (productos y servicios que ofrece, el mercado donde actúa y la distancia de superioridad sobre los demás competidores). Se observa la importancia de la existencia de tales factores, es el equilibrio armónico entre ellos. Nuevamente, las terminologías empleadas por los autores no convergen en su esencia. Mientras Porter utiliza el concepto de ventaja competitiva, Mintzberg y Quinn (2001, p. 72-80) prefieren utilizar el concepto de “esencias competitivas” para denominar un conjunto de habilidades específicas que tiene la empresa, o que necesita tener, para crear valor singular para los clientes y que están compuestas por: a) conjuntos y habilidades o conocimientos, en los productos o funciones; b) áreas en las cuales la empresa puede dominar; c) incorporado a los sistemas de la organización, evitando la centralización en apenas una o dos “estrellas talentosas”; entre otras.

El concepto de competitividad se hace necesario en el presente estudio en la medida en que se oriente la definición de las estrategias que inciden sobre las innovaciones tecnológicas de la empresa. Una vez más, se optó por la utilización de las características destacadas por autores sobre el tema y que, en síntesis, son las siguientes: esfuerzos de diferenciación de la empresa para mantener una determinada posición junto al mercado y estrategias con relación a la competencia

### **2.3. Metodologías Estratégicas**

Entre los estudios sobre la utilización de la estrategia de las organizaciones, Moysés Filho et al (2003, p. 15-29) presentan un modelo de fases evolutivas del pensamiento estratégico basado en los estudios de Gluck, Kaufmann y Walleck (1980). La primera

fase, denominada escuela del planeamiento financiero, marcó la década del 50 donde el enfoque top-down de la estrategia enfocaba básicamente la elaboración y cumplimiento de directrices de gastos. La segunda fase fue denominada escuela del planeamiento en el largo plazo y predominó durante la década del 60, a partir de la premisa de que el futuro podría ser estimado a partir de la proyección de resultados e indicadores pasados y actuales. Surge el concepto de la “curva de experiencia” desarrollada por Boston Consulting Group (BCG) y Pierre Wack desarrolla la técnica de planeamientos por escenarios.

La tercera fase ocurrió en la década del 70 y fue denominada escuela del planeamiento estratégico, donde la elaboración estratégica es entendida como una habilidad adquirida y no fruto de un don natural o de la intuición. Se buscaba la comprensión de la empresa y su ambiente, siendo la clásica técnica el Análisis SWOT desarrollada por Harvard una especie de marca de este período. La escuela de la administración estratégica marcó los años 80 como la cuarta fase, con un nuevo concepto donde la implementación era tan importante como la formulación estratégica. El lado prescriptivo del pensamiento estratégico fue abordado por Porter con el modelo de análisis estructural, enfocando las cinco fuerzas competitivas. El concepto de competitividad fue definitivamente vinculado al proceso de elaboración estratégica.

En este estudio, se procuró analizar dos de las principales herramientas estratégicas ofrecidas por la doctrina: Análisis SWOT y Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. La matriz SWOT es un concepto de análisis desarrollado en Harvard, siendo cita prácticamente obligatoria en todas las obras sobre estrategia que abordan el análisis ambiental, como en Ghemawat (2000), Moysés Filho et al (2003), Laurindo y Carvalho (2003), entre otros. A través de esta técnica la empresa desarrolla un proceso de análisis interno, con la determinación de sus principales habilidades (puntos fuertes) y deficiencias (puntos débiles), al mismo tiempo que puede analizar los factores

externos y realizar un ejercicio de verificación del grado de conocimiento sobre el mercado en que actúa. También dividida en dos partes, el análisis ambiental externo, procura determinar o, por lo menos presumir las oportunidades que tiene la empresa, o que tendrá delante de sí. A partir de esta identificación, las acciones estratégicas pueden ser desarrolladas buscando el aprovechamiento de tales situaciones. Del mismo modo, a partir de la determinación de las amenazas que la organización está enfrentando, o podrá enfrentar, las estrategias de protección pueden ser establecidas y puestas en práctica.

Así como el análisis SWOT, también el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter son citas constantes en los estudios de concepción estratégica, para análisis del ambiente externo. Parte de la premisa que las estrategias de una empresa deben ponderar las relaciones entre cinco fuerzas de mercado. En este sentido, Dahab (1995, p. 15) destaca que para definir y montar la estrategia empresarial, es preliminar el análisis ambiental de la industria donde actúa la organización. El modelo fue presentado por Porter (1999, p. 27-45) para describir una visión sistémica que la estrategia debe presentar. Su importancia es ratificada por Ghemawat (2000, p. 38) al comentar sobre un estudio realizado por la empresa de consultoría Bain que indicaba una tasa de utilización del análisis de las cinco fuerzas en 25% de las empresas investigadas en 1993.

La estructura básica propuesta por Porter (1999, p. 28) está compuesta por: a) amenazas de nuevos entrantes (potenciales competidores que pueden alcanzar el desempeño competitivo de una organización, amenazando superar o igualar sus diferencias competitivas); b) amenaza de productos o servicios sustitutos (concepto que puede ser entendido tanto para productos que presentan la misma calidad con mejores condiciones de pago, por ejemplo, para productos que superan la calidad de aquellos comercializados por la organización); c) poder de negociación con proveedores (compuesto por el análisis de la capacidad de negociación de la organización con sus proveedores); poder de negociación de los clientes (tienen condiciones de forzar

situaciones negociables desfavorables a una organización, como la baja de precios - política de descuentos-, exigencia de mayor calidad por el mismo valor y hasta jugando unos competidores contra los otros); e) maniobras de posicionamiento entre competidores (rivalidad entre competidores que se da por la utilización de tácticas como disputa en el precio, introducción de productos y campañas publicitarias). Efectivamente, la verificación de la utilización de los conceptos relativos a la matriz SWOT de Harvard y al modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter constituye indicadores suficientes para un análisis, si la empresa apenas conoce y domina elementos de la elaboración estratégica, como se los aplica como fundamento en sus decisiones, aun cuando no tenga el debido conocimiento académico sobre tales herramientas. Nuevamente, la esencia de tales conceptos es que se pretende verificar, el análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa, las oportunidades y amenazas que enfrenta o podrá enfrentar, así como el grado de ponderación y conocimientos sobre los competidores, la posibilidad de nuevos entrantes y de productos sustitutos y el poder de negociación junto a clientes y proveedores.

#### **2.4. Planeamiento Estratégico**

La actividad de planear es inherente a la actividad del administrador pues Bateman y Snell (1998, p. 27-28) y Maximiano (2000, p. 60) destacan que el proceso de administración eficaz involucra las actividades de planear, organizar, liderar y controlar. El planeamiento demuestra que la relevancia está en el análisis de las actitudes presentes y el cuestionamiento de tales actitudes va al encuentro de los objetivos de la empresa, o si justamente, son las acciones actuales las que impedirán a alcanzar el futuro deseado. De la misma forma que para el término estrategia, también para el término planeamiento son presentados diversos conceptos. Esa afirmación es autenticada por Maximiano (2000, p. 175) cuando presenta algunas maneras de definir planeamiento, considerando así a planear como los objetivos a ser alcanzados. También Megginson, Mosley y Pietri, Jr.

(1998, p. 129) aclaran el significado de planeamiento siendo "(...) el proceso de establecer objetivos o metas, determinando la mejor manera de atenderlas". Efectivamente, en este estudio se ha preferido utilizar las definiciones presentadas por Oliveira (2001, p. 294) donde meta es una etapa que debe ser realizada para el alcance del objetivo del desafío y plan es el documento formal que consolida las informaciones, actividades y decisiones desarrolladas en el proceso. Hay autores que buscan relacionar enfáticamente la estrategia con el futuro de las empresas, como Drucker (1998, p. 136) que entiende que el planeamiento estratégico es un proceso continuo que es determinado por el conocimiento posible del futuro y por decisiones actuales que llevan a riesgos. El mayor objetivo no es configurar el futuro y sus posibilidades, sí, de minimizar riesgos y prepararse para aprovechar probables situaciones favorables. La estrategia no define el futuro, pero determina decisiones "teniendo en mente el futuro", destaca Chiavenato (1999, p. 603), una vez que el futuro empresarial puede incluso ser previsto con razonable probabilidad de éxito, jamás fue definido por anticipación en función de las variables ambientales que extrapolan el poder de decisión de la empresa. Ya Montana y Charnov (2001, p. 101) señalan que planeamiento estratégico, es la definición del rumbo que la empresa debe seguir, en función de su misión, o sucintamente, la resultante de tres acciones conexas: "(...) (1) escoger un destino, (2) evaluar los caminos y alternativas y (3) decidir el rumbo específico." En este caso, el autor destaca que la proyección en la decisión está directamente involucrada a los motivos que justifican la propia existencia de la empresa, o sea, su misión.

Por lo tanto, el planeamiento estratégico es la herramienta por la cual la empresa pasa a pensar en su futuro, estableciendo metas para accionar desde el presente. El análisis de los conceptos presentados pone en evidencia como puntos fundamentales de un planeamiento estratégico al compuesto por la definición y formalización de objetivos

para el futuro que abarquen todas las áreas de la empresa, ponderando los riesgos implicados y los recursos necesarios para el alcance de las metas.

### **3. Del estudio de caso**

Uno de los objetivos específicos del presente trabajo es analizar el comportamiento de un empresario que, efectivamente, no tenga conocimiento sobre herramientas de gestión. Los antecedentes del principal gestor de la empresa demuestran el perfil de un emprendedor que, basado en su experiencia de vida y en su capacidad técnica, consiguió fundar en 1994 la empresa Ensacadeiras Sat Paraná Ltda. A pesar del éxito de la empresa, él no llegó a concluir la enseñanza fundamental, paralizando sus estudios académicos cuando cursaba la octava serie. En las entrevistas, demostró que tuvo la oportunidad de frecuentar diversos cursos técnicos, sin embargo ninguno de ellos relacionados al área de gestión. Efectivamente, la empresa no surgió de un planeamiento, y sí, a partir del interés de aprovechar una oportunidad de mercado que percibió para comercializar sus equipamientos.

El marco temporal de las informaciones relativas a la empresa fue estipulado en este trabajo como siendo diciembre de 2004. Para definir al tamaño de la empresa, se optó por la utilización del criterio definido por el BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico y Social (2004) en cuanto a la renta bruta anual, en consonancia con el criterio de número de funcionarios utilizado por Kruglianskas (1996, p. 7), siendo necesario el encuadramiento concomitante en los dos parámetros. Así, la empresa se presenta de pequeño tamaño (según criterios elegidos para este estudio) a la vez que posee 35 funcionarios y sus ingresos brutos anuales se encuadran entre R\$ 1.200 mil y R\$ 10.500 mil.

Son fuertes indicios de la ausencia del uso sistemático y consciente de herramientas de gestión la ausencia de antecedentes de rentabilidad, la acumulación patrimonial verificada durante la primera mitad de su existencia y la efectiva venta del patrimonio para

sanear las dificultades financieras enfrentadas durante los cinco años que se sucedieron. Sin embargo, al mismo tiempo en que no hay indicios de adquisición de conocimiento sobre gestión, hay factores relevantes en cuanto al desempeño positivo de la empresa, ya sea a través de la evolución de la facturación, a través de la participación en el mercado de Ensacadeiras para industrias de fertilizante. Efectivamente, la empresa apenas sobrevivió en los diez años de su existencia, también consiguió poner sus propios medios, organizarse en dirección al futuro a través de acciones estratégicas sin planeamiento previo estructurado y basadas tan sólo en las decisiones de su principal gestor.

### **3.1 Del dominio sobre conceptos de estrategia**

El concepto de estrategia para el entrevistado se demuestra fuertemente relacionado al desempeño comercial de la empresa que, a su vez, no posee un modelo formalizado de planeamiento. El pensamiento predominante es que la organización depende del área comercial y que, por consecuencia, la elaboración estratégica debe ser de responsabilidad de esta área a través de la determinación de metas de facturación y de acciones junto a clientes con el exclusivo objetivo en rentabilidad y volumen de ventas. Efectivamente, a través de varios cuestionamientos, se constató que el entrevistado desconoce los conceptos académicos de estrategia y sus principales características. Para el entrevistado, ella nace y es delimitada a partir de los criterios comerciales de la empresa.

En el modelo de propuesta por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2000, p. 15-25) la estrategia es entendida en la organización y estudiada como un padrón, o sea, ella se revela por el análisis retrospectivo de los actos practicados por la empresa. De hecho, la empresa no dispone de cualquier instrumento para la delimitación de objetivos y metas corporativos por conocer la amplitud del término estrategia. Tampoco demuestra cualquier mecanismo estructurado para la divulgación de las estrategias que están en la mente de su principal gestor.

Sin embargo, incluso así consigue ganar espacio en su mercado de actuación, porque a su modo, busca atender solamente tales metas, como también los planes que su principal gestor tiene en mente y que son repasados de manera no estructurada al equipo.

### **3.2 Planeamiento Estratégico**

Con relación a elaborar un planeamiento, el entrevistado reveló que lo haría utilizando el análisis del desempeño histórico de la empresa como base para proyección del futuro. Por actuar en un ramo de conocimiento técnico específico, le es posible a la empresa conocer considerablemente el modus operandi de sus dos competidores. Para el gestor, competitividad es superioridad tecnológica con precio similar, sin embargo en muchos casos, el cliente no tiene capacidad técnica para percibir las diferencias tecnológicas entre sus equipamientos y del competidor que presenta un precio más bajo.

Con respecto al desempeño de la competencia, reveló que siempre se demuestra atento a los movimientos de los otros fabricantes, a través del análisis de dos variables: estimación del número de “embolsaderas” utilizadas por las fábricas de fertilizantes en el País versus el número de estas máquinas que son de su marca. Ese levantamiento hecho por la empresa concluye que ella retiene cerca del 80% (ochenta por ciento) del mercado de máquinas “embolsaderas” de fertilizantes en Brasil. La diferenciación de la empresa ante los competidores es destacado objetivamente por el entrevistado, siendo la calidad y tecnología del equipamiento aliado de una atención diferenciada.

El concepto de diferenciación, puede ser concluido como la capacidad que la empresa tiene, específicamente a través del conocimiento técnico de su fundador, para ofrecer soluciones a los problemas de los clientes.

Si por un lado la experiencia vinculada al conocimiento técnico se tornó el gran diferencial de la empresa, por el otro, redujo esa capacidad en el inicio, básicamente, al entrevistado. Con el tiempo, fue creada una empresa de prosperidad de su primo hermano cuyo objetivo es el desarrollo electrónico de algunos componentes de las

máquinas y el servicio de entrega técnica y mantenimiento del objeto de este estudio. Juntos, ellos materializan las innovaciones concebidas por el entrevistado. Al preguntarle sobre la existencia de alguna barrera la entrada de otras empresas en su mercado, demostró su creencia sobre la dificultad de una nueva empresa de reunir dos factores fundamentales que hacen su éxito: conocimiento técnico en desarrollo tecnológico de equipamientos de embolsamiento y experiencia en la gestión e implantación de unidades fabrís de mistura y embolse de fertilizantes.

Con respecto al desafío de manejarse con la competencia, una vez que obtuvo el liderazgo en el sector de fertilizantes, el entrevistado afirmó que pretende ampliar su participación en el embolsamiento de otros productos donde no es líder. La estrategia adoptada para el área comercial de la empresa es la de no ser agresivo en las áreas donde el competidor actúa fuertemente, para evitar que ocurra un revés, o sea, que el competidor invierta considerablemente en el mercado de fertilizantes.

Se puede concluir que la empresa eligió como ventaja competitiva ante sus competidores la capacidad de ofrecer soluciones para el embolsamiento de productos, con énfasis en la industria de fertilizante. Sin embargo, desconoce el conjunto de habilidades descritas por Mintzberg y Quinn como necesarias para una empresa de crear valor singular para los clientes, la empresa presenta las siguientes características: Conjuntos y habilidades o conocimientos, de productos o funciones: el diferencial competitivo de la Sat es basado en el conocimiento y en la habilidad de su fundador y no en las patentes y procesos denominados; Plataformas flexibles y de largo plazo – capaces de adaptación y evolución: la empresa demuestra gran capacidad de reevaluar constantemente tecnologías y tendencias que posibilitan la continuidad en la atención de las necesidades de los clientes; Número limitado: La empresa consiguió concentrar sus esfuerzos en la fuente de soluciones para los clientes, teniendo sectorizada algunas áreas de la cadena de valor; Fuentes exclusivas en la cadena de valor: La organización

consiguió no sólo identificar los huecos existentes en el sector de embolsamiento de fertilizantes sino que también supo explorarlas con la aplicación de la tecnología que domina; Áreas en las cuales la empresa puede dominar: La empresa concentra sus esfuerzos apenas en áreas de embolsamiento, en las cuales consigue actuar con más fuerza que cualquier otro competidor; Elementos importantes para los clientes en el largo plazo: La política de ofrecer soluciones a los clientes mantiene la organización en intensivas relaciones con los clientes, lo que permite comprenderlos e servirlos eficazmente; Superioridad: barrera clave estratégica: La opción de la empresa por la no explicitación del conocimiento de su fundador constituye una barrera para asegurar su superioridad ante los competidores.

Sin embargo, es justamente en este punto que una de las características descritas por los autores se demuestra estar lejos de ser seguida, que es la incorporación a los sistemas de la organización. Por este concepto, la manutención de las competencias no puede estar centralizada en apenas una o dos “estrellas talentosas” que, en el caso, se trata del empresario y su primo hermano. Ella sigue exactamente el sentido contrario al preconizado por los autores, una vez que su estrategia es centralizar a la ventaja competitiva en la creatividad y en la dedicación personal de estas dos personas, cuando la recomendación es que la esencia competitiva sea capturada dentro de los sistemas de la empresa.

### **3.3 Metodologías Estratégicas**

A partir del análisis del concepto del entrevistado que la concepción estratégica debe pautarse a partir de los antecedentes verificados, para poder proyectar el futuro, se depende que según las fases evolutivas del pensamiento estratégico presentadas en la obra de Moysés Filho et al (2003), la empresa estaría accionando parcialmente por la escuela del planeamiento de largo plazo. El análisis ambiental no se realiza en forma estructurada en la empresa o mediante metodología formalizada, demostrando que su

aplicación puede no estar siendo utilizada en las decisiones estratégicas de la empresa o, de forma empírica y sujeta a las variaciones de percepción del gestor. La no utilización de un análisis ambiental interno puede repercutir en la ausencia de acciones correctivas o restrictivas de los puntos débiles, al igual que la falta del uso pleno de los puntos fuertes de la empresa. De la misma forma, la falta de definición clara de cuáles son las oportunidades que pueden generar pérdidas de negocios de la empresa en el futuro así como la no previsión de las amenazas puede repercutir en la ventaja competitiva de la empresa en el futuro.

En cuanto al modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, los cuestionamientos estaban estructurados en forma de analizar el dominio y ponderación por la empresa de cada una de las fuerzas. Como barrera existente a la entrada de nuevos competidores, consideró la dificultad de dominio de la tecnología y de conocerse consistentemente el funcionamiento de una fábrica de fertilizantes. En este aspecto, él destacó que el principal obstáculo sería la dificultad de esta nueva empresa en tener otro profesional que, como él, conociera tanto el funcionamiento de la industria como el uso correcto de las tecnologías existentes. La ventaja de costo de la empresa está centrada en el dominio tecnológico, al igual que para conseguir obtener el mismo control de tecnología aplicada otra empresa tendría que desarrollar investigaciones por un período estimado de cinco años. El entrevistado demuestra seguridad y tranquilidad en cuanto al proceso de imitación tecnológica, incluso en cuanto a procedimientos, como ingeniería reversa. Según él, el secreto de sus equipamientos se da por la sumatoria de pequeños detalles y que personas, que no tienen el conocimiento profundo y experiencia en el área, acaban no percibiendo.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, por el dominio tecnológico que posee, la empresa no se ve amenazada en este aspecto. Tal dominio también se refleja en tranquilidad en cuanto al poder negociador de los clientes, con la marca fuerte de la

empresa como sinónimo de calidad, que tiene garantizada una buena relación con los clientes.

En cuanto al poder de negociar de los proveedores, informó que actualmente la empresa depende de algunos proveedores y que éstos se aprovechan un poco de esta condición. Sin embargo, ante condiciones de buscar un nuevo proveedor, la empresa opta por subordinarse a la exclusividad de algunos por interés en el conocimiento tecnológico que poseen. Sin embargo, esta relación no pone a la empresa en condición de dependencia del proveedor una vez que, de estos, apenas tiene la capacidad de desarrollar los productos concebidos por el gestor. Luego, la lógica fue creada por él y apenas ejecutada por los proveedores, siendo que tal condición también elimina amenazas de integración por parte de esas empresas. Por otro lado, la empresa posee muchos proveedores que dependen exclusivamente de ella para sobrevivir. Hay una preocupación para que ellos se mantengan fuertes, haciendo que la organización no se prevalezca en forma agresiva del poder de negocio que posee. Eso hace con que las compras sean realizadas mediante acotaciones y una relación ética, donde proveedores no sean puestos unos contra los otros, aun cuando la empresa acostumbre a situarse siempre entre los cinco primeros clientes de sus proveedores.

La rivalidad entre competidores en su mercado es encarada por la empresa con ética, pues busca mantener una postura, limitándose a hablar de sus productos y sin tejer comentarios sobre la competencia. Un factor interesante apuntado por el entrevistado es que el crecimiento de la empresa en el sector de actuación es controlado por ella misma, ya que mejor que conquistar clientes de los competidores, es despertar en los ya existentes demandas todavía no percibidas por ellos. Efectivamente, se constató que los conceptos de las cinco fuerzas competitivas de Porter, a pesar de ser desconocidos por el principal gestor, se encuentran debidamente presentes en sus análisis y decisiones, dada

la claridad de las respuestas presentadas, aun que tales informaciones sean procesadas de forma desestructurada y informal por el empresario.

### **3.4 Planeamiento Estratégico**

Hay un planeamiento para la empresa apenas en el pensamiento del gestor, que él considera y asume como un error. Apenas las metas de naturaleza comercial (facturación, formas de pagos y política de descuentos) fueron puestas formalmente por escrito en la empresa a partir de 2005. Sin embargo, no tiene formalmente escrito las metas para las demás áreas de la empresa, el entrevistado considera que todos los funcionarios saben lo que deben hacer a través de las conversaciones individuales que mantienen con cada uno y, que la formalización por escrito de tal planeamiento apenas mejoraría el resultado financiero, sin influenciar en el crecimiento de la empresa. Reveló que no considera un error el mecanismo de divulgación estratégica que utiliza “porque cada uno haciendo lo que debe ser hecho, lo que importa es el resultado”.

El gestor no realiza reuniones periódicas para la discusión de políticas de metas y objetivos. Ellas ocurren solamente cuando las metas no son cumplidas. El equipo sabe lo que se espera de ella por las conversaciones individuales que el gestor mantiene con cada integrante.

Se observó que no hay una definición clara de misión o visión en la empresa y que el uso de los conceptos de planeamiento se aplica apenas para el área comercial que es tenida por el entrevistado como el punto de partida para la definición de las demás estrategias de la empresa. El gestor revela una visión clara de la empresa en el futuro apenas sobre determinados ángulos como su tamaño y forma de actuar. Sin embargo, el futuro como un todo parece no ser objeto de su preocupación en forma cotidiana, posiblemente por considerar que el crecimiento de la empresa se da naturalmente con el correr del tiempo.

Si la herramienta del planeamiento estratégico se limitara apenas a la ponderación de que la empresa será en el futuro, se podría decir que algunos elementos se encuentran presentes en las actitudes del entrevistado. Sin embargo, en la medida en que es cuestionada la conexión de las acciones actuales con el futuro, se percibe una restricción del análisis a apenas algunos aspectos como el ritmo de las innovaciones y el tamaño de la empresa. Tal restricción puede ser a causa de la ausencia del análisis ambiental ya descrito anteriormente.

La informalidad de la concepción estratégica se revela por la concentración de los grandes objetivos de la empresa en la mente del empresario, por la concentración de metas y planeamiento apenas para el área comercial, por la ausencia de reuniones realizadas para el mantenimiento de los buenos resultados, aún cuando las metas no están siendo atendidas. Se observa que, entre los factores que pueden estimular la empresa a la no utilización del planeamiento estratégico, pueden estar la demanda constante del mercado por sus productos, la ausencia de competidores en iguales condiciones tecnológicas y con mejor formación estratégica, y la práctica de márgenes de rentabilidad que consiguen absorber los eventuales esfuerzos desenfocados dentro de la empresa por cuenta de la no definición clara de la misión y visión de la empresa.

#### **4. Consideraciones finales**

La impresión que se tuvo durante las entrevistas es que, aliado al conocimiento técnico necesario para el desarrollo de nuevos productos y a la experiencia adquirida sobre la utilización correcta de los equipamientos, está un gran talento comercial del principal gestor para vender sus ideas innovadoras a los clientes. Es una persona fascinada por el acto de innovar, confesando que llega a perder el hambre y el sueño mientras está involucrado en el desarrollo de un nuevo equipamiento. La inquietud por el desarrollo de los equipamientos que fabrica y el cuestionamiento constante de cómo están siendo utilizados por los clientes pueden ser descritas como sus marcas

personales y que premian los negocios de la empresa. Si una experiencia mal sucedida de desarrollar un equipo interno de investigación y desarrollo, fue un factor determinante para que el empresario optara por la centralización de esta función en su persona, ese es un riesgo que no lo preocupa. Su confianza sobre el tiempo en que actuará en la empresa y en el segmento de embolsaderas se traduce por respuestas como "tengo 50 años para hacer esto" o, por afirmaciones optimistas sobre el potencial de crecimiento de su empresa "Yo tengo todo el mercado nacional para crecer, que yo creo que da para crecer el doble y tengo también todo el mercado de América Latina. Está ahí, a la disposición de la gente todo ese mercado". Se constató, por fin, que el objeto de investigación del presente trabajo fue confirmado en la medida en que se constató la utilización inconsciente, por su principal administrador, de conceptos de gestión estratégica.

Se concluyó que el uso intuitivo no es factor que impida el desarrollo de directrices estratégicas para una pequeña empresa. Pero, por otro lado, se percibe que efectivamente la ausencia de una estructuración estratégica global puede significar la no exploración plena del potencial existente en la empresa. Son evidentes las variaciones financieras sufridas por la empresa en sus diez años de existencia, la no explicitación de las estrategias de la alta gestión para el equipo, la concentración de objetivos en el área comercial, el liderazgo en apenas un segmento de embolsamiento cuando los equipamientos pueden ser utilizados en otros mercados.

## **BIBLIOGRAFIA**

ANSOFF, H. Igor, MCDONNELL, Edward J. (1993). Implantando a administração estratégica. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2.ed. São Paulo : Atlas.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A (1998). Administração: construindo vantagem competitiva. Tradução Celso A. Rimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo : Atlas.

CHIAVENATO, Adalberto (1999). Teoria geral da administração. Rio de Janeiro : Campus.

DAHAB, Sônia S. ...(et al)... (1995). Competitividade e Capacitação Tecnológica para a Pequena e Média Empresa. Salvador : Casa da Qualidade.

DRUCKER, Peter Ferdinand, (1998). Introdução à administração. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3. Ed. São Paulo : Pioneira.

GHEMAWAT, Pankaj (2000). A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre : Bookman.

JOÃO, Delmiro (2003). Estratégias Emergentes. In: CAVALCANTI, M. (organizadora) Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo : Pioneira Thomson Learning.

KRUGLIANSKAS, Isak (1996). Tornando a pequena e média empresa competitiva. São Paulo : Instituto de Estudos Gerenciais e Editora.

LAURINDO, Fernando J.B., CARVALHO, Marly M. (2003). Estratégias para a competitividade. São Paulo: Futura.

MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando estratégias emergentes. RAE - Revista de Administração de Empresas Rio de Janeiro : Ed. Fundação Getúlio Vargas, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./mai./jun. 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru (2000). Introdução à administração. 5 ed. rev. e ampl. São Paulo : Atlas.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. Administração: Conceitos e Aplicações. Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo : Harbra, 1998.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (2001). O processo da estratégia. Tradução de James Sunderland Cook, - 3. edi. - Porto Alegre : Bookman.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph (2000). Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre : Bookman.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce (2001). Administração. Tradução de Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo : Saraiva.

MOYSÉS FILHO, Jamil. ...(et all)...(2003). Estratégia de empresas. David Menezes Lobato, coordenador. Rio de Janeiro : Editora FGV.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (2001). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 15 ed. São Paulo : Atlas.

PORTER, Michael (1999). Competição = On Competition : estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro : Campus.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert (2002). Administração da Produção. Tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher. Revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo : Atlas.

YIN, Robert K (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; HARDLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R. (1999) Administração da Produção. São Paulo: Atlas.