

ESTRATÉGIA DA MICROTECH: ESTUDO DE CASO¹

Matheus Feigel Grison², Daniel Knebell Baggio³, Jorge Oneide Sausen⁴, Guilherme Stroher Renz⁵.

¹ Artigo realizado no curso de mestrado em desenvolvimento da UNIJUI

² MESTRANDO EM DESENVOLVIMENTO NA UNIJUI

³ PROFESSOR DOUTOR UNIJUI

⁴ PROFESSOR DOUTOR UNIJUI

⁵ MESTRANDO EM DESENVOLVIMENTO UNIJUI

1 INTRODUÇÃO

A estratégia é de fundamental importância na evolução de qualquer organização. Se um gestor não consegue compreender como sua organização é influenciada pelo contexto em que opera e por isto não consegue elaborar estratégias eficazes para manter e melhorar seus pontos fortes e corrigir seus pontos fracos, superar ameaças e aproveitar oportunidades, certamente não obterá o sucesso esperado no desempenho de suas funções. Por isto, é do interesse dos gestores entender quais são os elementos constitutivos das estratégias e como eles se estruturam para constituí-la.

De acordo com Mintzberg et al (2000), existem nove escolas de pensamento na formação de estratégias. Três delas são de natureza prescritiva: as escolas do design, do planejamento e do posicionamento. As outras seis são consideradas como descritivas: as escolas empreendedora, cognitiva, de aprendizagem, política, cultural e ambiental.

O presente estudo tem como objetivo descrever como se deu a formulação e execução de estratégias ao longo da existência da Microtech, uma pequena indústria eletrônica, estabelecida na Rua José Gabriel, nº 915, em Ijuí (RS).

2 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza como pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e estudo de caso. A partir de revisão bibliográfica, a coleta de dados foi realizada em entrevista não estruturada com Rodrigo, fundador e atual administrador e proprietário, e seu sócio atual (Igor), focalizadas na história da empresa. Conforme Gil (2002), a entrevista focalizada permite que o entrevistado fale livremente sobre determinado tema específico. Conforme salientam Lüdke e André (1986) e Trivinos (1987), os estudos de caso, como o presente, partem de alguns pressupostos teóricos, mas procuram manter-se constantemente atentos a novos elementos emergentes e importantes para

discutir a problemática em questão. Como salienta Salama (1994), uma característica específica da abordagem das histórias biográficas das organizações é a de que nela os pesquisadores optam por focar os contextos em que ocorrem os fenômenos que são descritos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Indústria Eletrônica Microtech surgiu em 2002, com o intuito de atender necessidades de algumas micro e pequenas empresas da região noroeste do Rio Grande do Sul. Iniciou suas atividades produzindo artesanalmente placas de circuito impresso. Com o decorrer dos anos, percebendo a carência da região no que se referia ao desenvolvimento de soluções eletrônicas para sistemas automatizados, começou a desenvolver produtos na área, buscando atender demandas principalmente de agroindústrias.

Atualmente (2013), a empresa conta com equipamentos de última geração específicos para a produção, em média escala, de placas de circuito impresso face simples.

Dispõe de laboratório e de equipe qualificada para atender necessidades de clientes e de parceiros no desenvolvimento e na montagem de equipamentos eletrônicos.

A história da Microtech, apresentada na entrevista com seu proprietário-gerente e com seu sócio atual, revelou com detalhes quer o modo de formatação da estratégia, quer o estilo de administração praticado.

O modo de formatação de estratégias é predominantemente empreendedor. De acordo com a escola empreendedora, a estratégia existe na mente do líder como uma perspectiva. Serve tanto como inspiração quanto como sentido do que se deve ser feito.

Tudo começou sem muito planejamento, sem pesquisa sistematizada de mercado, pela decisão de “um jovem que queria ganhar algum dinheiro” e que intuiu que existia uma oportunidade no mercado e lançou-se com os poucos recursos que tinha, com muita determinação e iniciativa pessoal, a desenvolver o negócio.

Tinha como perspectiva montar um empreendimento que produzisse placas de circuito impresso. Esta visão da empresa orientou todas as decisões tomadas e esforços desenvolvidos.

De acordo com a escola empreendedora, o processo de formatação de estratégia é enraizado na experiência e na intuição do líder.

Foi o que aconteceu com a Microtech. Surgiu do gosto pessoal de seu proprietário e criador pela eletrônica, de sua experiência pessoal, de seu primeiro emprego na Profissom (uma empresa do segmento de aparelhos de som) e de sua intuição de que ele poderia criar um empreendimento que atenderia a um demanda existente na região.

Ainda, conforme o que afirma a escola empreendedora, cabe ao líder promover a visão (estratégia), manter o controle sobre ela e adaptá-la sempre que necessário. Por isto a estratégia empreendedora

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XIX Jornada de Pesquisa

é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção; emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso de ação. Conforme se depreende da entrevista, coube ao proprietário (Rodrigo) criar e promover a visão de uma fábrica de placas de circuitos impressos e manter o empreendimento inicial por longos anos (seis anos até sua formalização) na mesma direção.

Procedeu adaptações sempre que necessário: iniciou numa garagem, na Rua do Comércio, 1330. Transferiu a produção para uma sala da casa de seus pais para ficar mais fácil combinar o trabalho de produção com as atividades de estudante. Formalizou a empresa e estabeleceu-a em prédio próprio quando cresceu a demanda e a produção. Inicialmente, por seis anos, trabalhou sozinho. Mas quando não conseguiu mais atender a demanda por seus produtos, contratou mão-de-obra.

As decisões foram sempre deliberadas, tomadas com prudência, mas a partir das circunstâncias do presente, foram emergindo do contexto em que a empresa operava.

No processo de formatação das estratégias, pode-se identificar algumas etapas marcantes, que representam avanços significativos na realização da visão inicial da empresa de produzir placa de circuito impresso:

- 1) Criação do empreendimento: operação artesanal, na informalidade;
- 2) Capacitação, aprendizagem do proprietário por curso de mecatrônica;
- 3) Crescimento através de muita criatividade, construção artesanal de uma máquina CNC;
- 4) Formalização da empresa, instalação em prédio próprio;
- 5) Entrada de sócio, capitalização da empresa, capacitação administrativa, atualização tecnológica com importação de máquinas para a produção;
- 6) Melhoramentos, mudanças no processo produtivo;
- 7) Formação de equipe e de laboratório para a criação de sistemas eletrônicos em circuitos impressos.

De acordo com Mintzberg (2000), os modos de formatação de estratégia definem tanto a forma como as estratégias são concebidas e praticadas pelas empresas, como também os estilos de administração executados nas organizações

Assim o modelo empreendedor aparece em empresas que têm um líder carismático, arrojado e que dispõe de muito poder.

É isto que se verificou na Microtech. Seu idealizador e proprietário exerce liderança forte em todos os setores ou aspectos da empresa. Sempre mobilizou e alinhou a organização às suas concepções e aos objetivos que definiu para ela. Tomou as decisões importantes e enfrentou as dificuldades encontradas para sua implementação.

Lidera o processo produtivo, cria produtos, treina a mão-de-obra, busca informação tecnológica e implementa novas tecnologias.

O poder está centralizado na pessoa do executivo principal, não porque seja de seu desejo, mas porque ele mais do que qualquer outro membro da organização teve e tem a competência necessária para resolver os desafios que surgiram ao longo da história da empresa ou se impõem no presente.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

“Gostaríamos de ter um Rodrigo 2 ou alguém para ser um pupilo dele, mas não encontramos”. (Igor, 2013).

Sua importância decisiva para o funcionamento e sucesso da empresa é reconhecida por seu sócio. Outra característica do estilo de gestão no modo empreendedor é o de que as metas estratégicas e de expansão são definidas pelo líder, em clima de incerteza.

Na Microtech coube a seu líder (Rodrigo) definir e implementar as metas e estratégias de expansão e desenvolvimento da empresa, tais como:

- a autocapacitação pela realização de curso de mecânica;
- construção de uma máquina CNC, para viabilizar o aumento da produção;
- construção de prédio para abrigar a indústria;
- formalização da empresa;
- busca, seleção e aceitação de um sócio, com todas as consequências disto para o funcionamento da empresa;
- importação de máquinas com mudanças profundas e aumento muito significativo da produção.

Depois da entrada do sócio na empresa, as decisões foram tomadas de comum acordo, mas sempre com decisiva influência do líder e com “garantia” de que seriam executadas com sucesso por sua atuação na empresa. Ele mesmo executou a instalação e fez funcionar as máquinas importadas. No país não existia um técnico que se encarregasse de executar esta tarefa.

4 CONCLUSÃO

Existem múltiplas escolas de pensamento sobre a concepção e a formatação de estratégias nas empresas. Para cada modo de formatação de estratégia configura-se um estilo adequado de gestão. No caso da Microtech, o modo de formação de estratégia é o “empreendedor”, um dos seis modos descritivos e emergentes.

O estilo de administração praticado na empresa é o de liderança carismática, com concentração de poder.

5 PALAVRAS-CHAVE

Concepção e formação de estratégias; Estilos de gestão; Formatação estratégica emergente. Estratégia empreendedora.

6 REFERÊNCIAS

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XIX Jornada de Pesquisa

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MINTZBERG, H. et al. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. In RAP, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 34-42, jan/mar. 1994.

TRIVINÔS, A. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987