



A INOVAÇÃO SOB A ÓTICA DA TIPOLOGIA DE MILES E SNOW: UM ESTUDO DE CASO NAS INDÚSTRIAS DA CIDADE DE CARAZINHO/RS

João Paulo Gardelin
Mônica da Pieve Antunes
Gediel Pinheiro
Amanda Guareschi

Resumo

Este trabalho visa contribuir teoricamente a respeito dos fatores de inovação e do comportamento estratégico das empresas. Também busca contribuir para os gestores das indústrias do setor metal-mecânico da cidade de Carazinho/RS quanto aos efeitos do ambiente externo nas estratégias das organizações sendo que o objetivo do estudo foi de examinar como as empresas se comportam estrategicamente sob o ponto de vista da inovação, traçando assim o perfil e a caracterização dessas empresas. Diante disso foi realizada uma pesquisa quantitativa com finalidade descritiva e a coleta de dados foi realizada por meio de questionários entregues aos administradores das empresas e, posteriormente tabulados e analisados através de estatística descritiva. Pode-se observar uma tendência de comportamento prospector como predominante (44%), seguido de um perfil analista (33%) sendo que os analistas de algum modo também apresentam perfil de inovação em cerca de metade de suas decisões. Apenas 22% das empresas pesquisadas não apresentam tendências de inovação. Observaram-se maiores tendências de inovação nos aspectos relacionados ao problema de engenharia (ações de chão de fábrica) - 56% das empresas são prospectoras – seguido do problema empreendedor (postura de mercado) com 33% de prospectores e do problema administrativo (estrutura organizacional), na qual apenas 11% das empresas apresentam perfil de inovação. Ainda quanto ao problema empreendedor predomina comportamento analista (44%) e no problema administrativo predomina o comportamento reativo (44%).

Palavras-chave: Comportamento Estratégico, Inovação, Prospectores, Analistas, Defensivos, Reativos

1 Introdução

É de notório conhecimento que as organizações são incessantemente pressionadas pelo ambiente externo e seu movimento involuntário e inconstante. Tais movimentos decorrem de fatores como a condição política e econômica do país, a tecnologia disponível para a inserção nos processos inovadores, bem como a cultura e a demografia da população. Todos, direta ou indiretamente, afetam ou influenciam o comportamento das empresas e dos gestores, tomadores de decisões estratégicas.

Ultimamente as transformações no cenário político e econômico afetaram consideravelmente a manutenção e a estabilidade dos negócios, pressionando as organizações a realizar ajustes assertivos e, muitas vezes, prejudiciais à sobrevivência das mesmas e gerando nível de incerteza ambiental. Jabnoun et al. (2003) dizem que



se as condições do ambiente são incertas então as atenções para a orientação estratégica devem ser prioridades da administração, já que, se não houver uma condução adequada dos processos organizacionais, as empresas correm o risco de não sobreviver neste ambiente.

Apesar da existência de alguns estudos referentes à relação ambiente e comportamento no Brasil (GULINI, 2005; TONDOLO E TONDOLO, 2006; TEIXEIRA, ROSSETTO E CARVALHO 2009; MARTINS et al 2014), percebe-se, entretanto, pouco aprofundamento teórico no que diz respeito aos fatores relacionados à inovação. Alguns estudos, em geral, se aproximam do desejado neste trabalho (SILVA E BATISTA, 2004; MORAES, 2004; TONDOLO E TONDOLO, 2006), porém o fator inovação é utilizado de forma incipiente.

Neste contexto, o estudo priorizou as empresas do setor metal-mecânico do município de Carazinho, localizado no norte do estado do Rio Grande do Sul, na região caracterizada pelo COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento) como região da Produção. Os COREDEs foram criados por lei, em 1994, de forma a permitir a participação da sociedade civil no debate do desenvolvimento regional e nos destinos dos territórios gaúchos. Na análise da dinâmica regional, a região é um território que comporta uma unidade estrutural e, portanto, dinâmica e empreendedora no setor primário, com destaque para agricultura e no setor secundário com a concentração de fábricas alimentícias, bem como de implementos agrícolas e metal-mecânico. A Macro-região Norte, que compreende Carazinho, está associada à agropecuária e à agroindústria, ocorrendo ainda em seu interior, uma influência significativa de culturas para exportação como a soja e o trigo, aliados a predominância das pequenas propriedades produtoras de suínos, atividade leiteira e outras culturas que dinamizam e engrandecem o sistema agro-exportador da região. (ALVES, CAVALHEIRO e PIFFER, 2012).

Tendo em vista a localização estratégica do município (entrocamento das BRs 386 e 285), o que beneficia amplamente a logística de distribuição, e a consequente atração empreendedora da região, este estudo pretende investigar qual o comportamento estratégico das indústrias do setor metal-mecânico, situadas no município, por meio de um levantamento realizado com 09 indústrias.

Assim este trabalho justifica-se pelo fato de contribuir teoricamente sobre o



assunto, especificamente a respeito dos fatores de inovação e da comparação com outros estudos que analisam o comportamento estratégico. Também se busca contribuir para os gestores das indústrias do setor quanto à reflexão sobre os efeitos do ambiente externo nas estratégias das organizações sendo que o objetivo do estudo foi de examinar como as empresas se comportam estrategicamente sob o ponto de vista da inovação.

2 Fundamentação Teórica

Os estudos pertinentes ao ambiente organizacional baseiam-se no movimento sistêmico, tendo sua origem nas pesquisas do biólogo Ludwing Von Bertalanffy o qual influenciou diversas outras áreas do conhecimento, ao procurar um modelo científico explicativo do comportamento de um organismo vivo (BATAGLIA et al., 2006). Um sistema define-se como um todo organizado formado por elementos interdependentes, que está rodeado por um meio exterior (ambiente); se o sistema interage com o meio exterior é designado por sistema aberto; as relações do sistema com o meio exterior processam-se através de trocas de energia e/ou informação e designam-se por entradas e saídas; os canais que veiculam a entrada e saída de informação ou energia designam-se por canais de comunicação ao ambiente. As trocas realizadas entre as organizações e o ambiente externo foram iniciadas pela escola estruturalista em que, com a abordagem dos sistemas abertos, enfatizou-se o estudo do ambiente externo, na busca da legitimidade e eficácia das organizações. (BLAGESKI, 2008; STONER, 1985).

O ambiente em que a organização se situa é a “chave” para o entendimento das relações entre organizações e sociedade, uma vez que a forma como o termo é considerado e o modo de descrevê-lo possibilita delinear questões fundamentais para o entendimento da discussão a que se propõe o estudo. Por outro lado, ao considerar-se o caráter mutável e descontínuo do ambiente, deve-se dar ênfase ao monitoramento dessas incongruências ambientais que estão frequentemente interagindo, consciente ou inconscientemente, ou seja, deve-se aprender a conviver com as incertezas ambientais. (CARROL e BUCHHOLTZ, 2003; ROSSETO E ROSSETO, 2003)

As organizações, pelo que se pode compreender da análise dos autores



estudados, estabelecem uma relação de troca com o ambiente em que atuam. Este ambiente influencia as organizações em seus diversos níveis e em diferentes intensidades. Cada fator tende a influenciar a organização de maneira única e própria, e alguns movimentos podem ser previstos com segurança, ao passo que outros não; alguns fatores são críticos para a sobrevivência organizacional, e outros são apenas acidentais e, portanto, de menor relevância (CARROL e BUCHHOLTZ, 2003).

2.1 Comportamento Estratégico

Miles e Snow (1978) apresentam uma taxonomia das estratégias genéricas contrariando Porter com uma abordagem mais abrangente e oferecendo conceitos mais adequados à pequena empresa, sendo que na classificação de Porter toda pequena empresa se enquadraria na estratégia de enfoque. Gimenez *et al.* (1999) afirma que esta abordagem de Miles e Snow especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processo, permitindo que as organizações identifiquem uma interação com o ambiente na qual estão inseridos.

Após pesquisar três indústrias, Miles e Snow (1978) avançam a corrente de estratégias genéricas para quatro tipos ideais: prospectores, analistas, defensores e reativos. Assim melhor descreve-se a orientação estratégica de uma organização. Os quatro tipos ideais de comportamento definido por Miles e Snow na verdade seria uma busca para as empresas desenvolverem um padrão de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração (GIMENEZ ET AL., 1999).

O tipo defensor é a forma estratégica que está no fim de um contínuo estratégico, e é caracterizado como o mais conservador de todos os tipos ideais de estratégia. Algumas organizações se esforçam para dominar uma porção de mercado no sentido de criar uma estável série de produtos e/ou serviços direcionados a mercados claramente definidos (CUNNINGHAM, 2002). Em oposição ao tipo defensor estão os prospectores, sendo estes os mais dinâmicos dos tipos estratégicos. Os prospectores têm capacidades para encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado (MILES e SNOW, 1978).

Em um nível intermediário, por assim dizer, entre os defensores e os prospectores estão os analistas – organizações que minimizam os riscos e maximizam



as oportunidades (MILES e SNOW, 1978). O último tipo identificado por Miles e Snow é o reativo – uma organização que se tratando de contexto-estrutura-estratégia é tanto inconsistente quanto instável. Os reativos são instáveis por que eles só possuem recursos que permitam reagir ao que o ambiente propõe o tempo todo (CUNNINGHAM, 2002).

Gimenez *et al.* (1999) citam que a taxonomia de Miles e Snow se opôs as *estratégias corporativas* existentes até então, sendo denominada de *estratégias competitivas*. Enquanto as primeiras diziam respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, as estratégias competitivas dizem respeito ao modo como a organização compete em determinado negócio. Ainda segundo Gimenez *et al.* (1999) Miles e Snow propuseram categorias de estratégia competitiva, que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente.

Ainda segundo Gimenez *et al.* (1999) Miles e Snow propuseram categorias de estratégia competitiva, que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente. Estas se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: (1) Problema Empreendedor, com a definição de um produto/mercado; (2) Problema de Engenharia, com a escolha de sistemas técnicos; e (3) Problema Administrativo, relacionados à estrutura e aos processos organizacionais.

Coerentemente com o processo de construção ambiental, as empresas defensivas irão buscar nichos de mercados onde possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais dinâmicas. Organizações prospectoras, por outro lado, serão a fonte de instabilidade na indústria, por causa de sua constante geração de inovações. Hambrick (1983) descobriu que, conforme previsto no modelo de Miles e Snow (1978) empresas prospectoras tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo aproveitamento de oportunidades de crescimento, enquanto empresas defensivas prevaleceram em indústrias menos inovadoras, mais estáveis e maduras. (GIMENEZ ET AL., 1999).

Gimenez *et al.* (1999) citam que alguns estudos indicaram diferenças na proporção de três estratégias associadas ao dinamismo do ambiente competitivo. Eles ainda concluem que este resultado pode ser explicado, talvez, pela diferença de dinamismo entre os dois ramos de atividade pesquisados. O setor de supermercados



é relativamente mais estável, menos propenso a inovações estratégicas, portanto com menor número de empresas prospectoras. Por outro lado, o ramo de comércio de produtos para informática, por ser relativamente mais dinâmico e mais propenso a inovações estratégicas, pode não ser um ambiente favorável a estratégias defensivas.

3 Método

Diante do objetivo deste artigo, foi realizada uma pesquisa quantitativa com finalidade descritiva. A pesquisa quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação causal entre fenômenos, e representa a intenção de garantir a precisão dos resultados (RICHARDSON, 1999). Quanto à opção pela finalidade descritiva deste estudo, esta se deve ao fato de que, segundo Merriam (1998), as pesquisas descritivas visam descobrir a associação entre variáveis, permitindo em alguns casos ter uma visão mais ampla dos problemas. Vergara (2000) propõe que a pesquisa descritiva pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, sem o compromisso de explicar os fenômenos, porém pode servir como base para tal explicação.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários entregues aos administradores das empresas e, posteriormente, os dados foram tabulados de forma a transcrever e analisar as informações.

O bloco referente ao comportamento estratégico das empresas apresentou 04 questões que visaram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas do modelo de Miles e Snow (1978), especificamente ao que se refere ao chamado problema empreendedor. O critério de classificação das empresas foi em prospectoras, analíticas, defensivas ou reativas, sendo considerado o maior número de respostas associadas a uma destas características. Em caso de empate contendo a característica reativa, foi considerada estratégia reativa e no caso de empate sem a opção reativa, foi considerada analista. Estas regras de decisões estão apoiadas no conceito original do trabalho de Miles e Snow (1978).

A população do estudo foram as 35 indústrias do município de Carazinho (RS), cadastradas na Associação Comercial, Industrial de Serviços e Agropecuária do município e em plena atividade. Destas, 09 empresas do setor metal-mecânico (25%)



contribuíram para o levantamento de dados, respondendo e retornando os questionários ao pesquisador.

A análise dos dados foi realizada com auxílio de gráficos e tabelas do Microsoft Excel® a qual possibilitou uma análise estatística descritiva de todas as médias, variâncias e desvio-padrão encontrada em cada cluster de incerteza percebida pelos gestores das indústrias pesquisadas, bem como a identificar as categorias de comportamento estratégico das empresas pesquisadas.

4 Resultados

Este estudo teve como objetivo examinar como as empresas se comportam estrategicamente sob o ponto de vista da inovação. Para tanto, a inovação proporciona a renovação, introdução de novidades, muitas vezes relacionada à quebra de paradigmas, além de usar a criatividade para criar ou recriar algo vantajoso para as organizações e a sociedade. Machado, Lehmann e Araujo (2008, apud Lima e Carvalho, 2009, p. 2) caracterizam inovação como: a capacidade de uma organização de articular e mobilizar recursos (humanos, financeiros, materiais, etc.), para captar oportunidades e neutralizar ameaças (operacionais, mercadológicas, etc.); o processo de transformação de ideias (inovação) em soluções que atendam às necessidades existentes ou latentes; e o resultado de uma atividade criativa que resulta na forma de produtos, processos e sistemas, novos ou modificados.

Os quatro tipos ideais de comportamento definido por Miles e Snow (1978) seriam uma busca para as empresas desenvolverem um padrão de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração (GIMENEZ et al, 1999).

Snow e Hrebiniak (1980) conseguiram demonstrar que as empresas defensivas conseguiram atingir um bom desempenho, superior aos demais tipos estratégicos de Miles e Snow, levando posteriormente alguns estudiosos a sugerir que este tipo estratégico seria adequado a ambientes com baixo grau de mudança. Já as organizações prospectoras, segundo Hambrick (1983) tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo aproveitamento de oportunidades de crescimento.

As quatro primeiras questões apresentavam aos gestores situações simuladas



referente ao comportamento estratégico dos gestores no âmbito de mercado, ou como chamam os autores originais, o comportamento frente ao problema empreendedor. São estas questões que reproduzem o quanto a empresa está propícia à inovação no desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, ou então o quanto estão conservadoras.

Os resultados, neste sentido, apontam para um comportamento analista como pode ser observado na tabela 1, a seguir, na qual 44% das empresas adotam postura que maximiza as oportunidades mas que também visa minimizar as ameaças. Segundo Miles e Snow (1978) este padrão de comportamento reflete uma condição de meio termo entre as posturas prospectoras e defensivas. Já 33% dos respondentes mostram adotar comportamentos mais inovadores e considerando que os analistas em partes também com certa frequência arriscam-se nas oportunidades, pode-se destacar um considerável contingente de empresas na cidade de Carazinho com perfil empreendedor/inovador.

Tabela 1. Comportamento Estratégico – Problema Empreendedor

	PROBLEMA EMPREENDEDOR	
	FREQUÊNCIA	FR. RELATIVA
PROSPECTOR	3	33%
ANALISTA	4	44%
DEFENSIVO	1	11%
REATIVO	1	11%
TOTAL	9	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

A figura 01 a seguir específica em quais situações frente ao problema empreendedor os gestores estão mais, ou menos, propícios a inovação. Assim é possível observar que nas duas primeiras questões (domínio de produtos e mercados, e postura de sucesso) 44% dos gestores (04 empresas) adotam comportamentos prospectores, o que significa que: a) as empresas realizam constantes modificações em produtos e serviços, tornando-os permanentemente inovadores e abrangentes; e b) as empresas tem uma reputação no mercado de ser muito criativos e inovadores, sempre preocupados com as tendências e oportunidades.



Já nos quesitos monitoramento ambiental (terceiro da figura) e perspectivas de crescimento (quarto da figura) observa-se um comportamento predominantemente analista o que denota que 55% das empresas (05) destinam uma razoável quantidade de tempo analisando e monitorando o mercado – os inovadores seriam aqueles que, de acordo com a teoria de Miles e Snow (1978) destinam muito tempo ao monitoramento. Também percebe-se uma postura de crescimento para 33% das empresas, resultantes de práticas assertivas, com atuação mais centrada em mercados que já trabalhavam, entrando em mercados novos somente depois da análise cuidadosa de seu potencial.

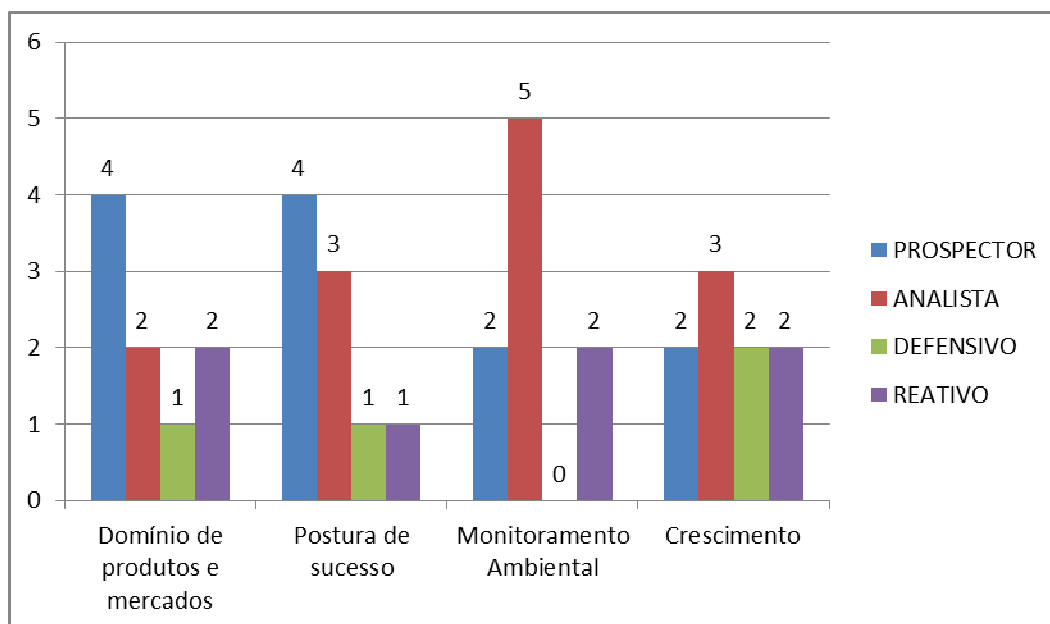


Figura 01. Comportamento estratégico quanto ao problema empreendedor.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

A tabela 2, a seguir, revela que quanto ao problema administrativo os gestores das empresas estudadas tendem a uma postura que oscila entre o analista (33%) e reativa (44%). Segundo Miles e Snow (1978) o problema administrativo refere-se as questões que envolvem a estrutura organizacional, de pessoas, capacidades e habilidades, bem como recursos tecnológicos e de gestão. Neste sentido, uma empresa inovadora/prospectora teria uma tendência a: a) garantir que as pessoas e os recursos necessários para desenvolver novos produtos e serviços sejam acessíveis e



viáveis, por meio da gestão compartilhada de conhecimento e aprendizagem; b) apresentar habilidades e competências diversas e flexíveis, capacitando-os a mudarem e serem produtivos; e c) apresentar habilidades em desenvolver novos produtos e serviços e ganhar mercado. Entretanto, apenas 11% das empresas pesquisadas se encaixam nesta situação inovadora.

Tabela 2. Comportamento Estratégico – Problema Administrativo

	PROBLEMA ADMINISTRATIVO	
	FREQUÊNCIA	FR. RELATIVA
PROSPECTOR	1	11%
ANALISTA	3	33%
DEFENSIVO	1	11%
REATIVO	4	44%
TOTAL	9	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

A figura 02 a seguir apresenta em quais contextos dentro do problema administrativo os gestores apresentam maiores ou menores aptidões à inovação. É possível apontar que quanto aos objetivos tecnológicos os gestores apresentam postura analista (55%) que reflete uma tendência à analisar os custos e o faturamento cuidadosamente para mantê-los sobre controle e, seletivamente, gerar novos produtos e serviços e captar novos clientes.

Quanto a amplitude tecnológica 44% das empresas adotam perfil reativo que representa que as habilidades e competências estão relacionadas com os termos próximos dos clientes e mercado. Por fim, quanto aos anteparos tecnológicos as empresas oscilam entre o comportamento analista (33%) – são cuidadosos ao analisar as tendências e adotar somente aquelas que, comprovadamente, tenham potencial – e reativos (33%) refletindo que as empresas tem habilidades em responder as modificações do mercado quando elas apareceram. Este resultado indica que o planejamento de cenários serve para a empresa antever-se a um período de retração ou de crise econômica.

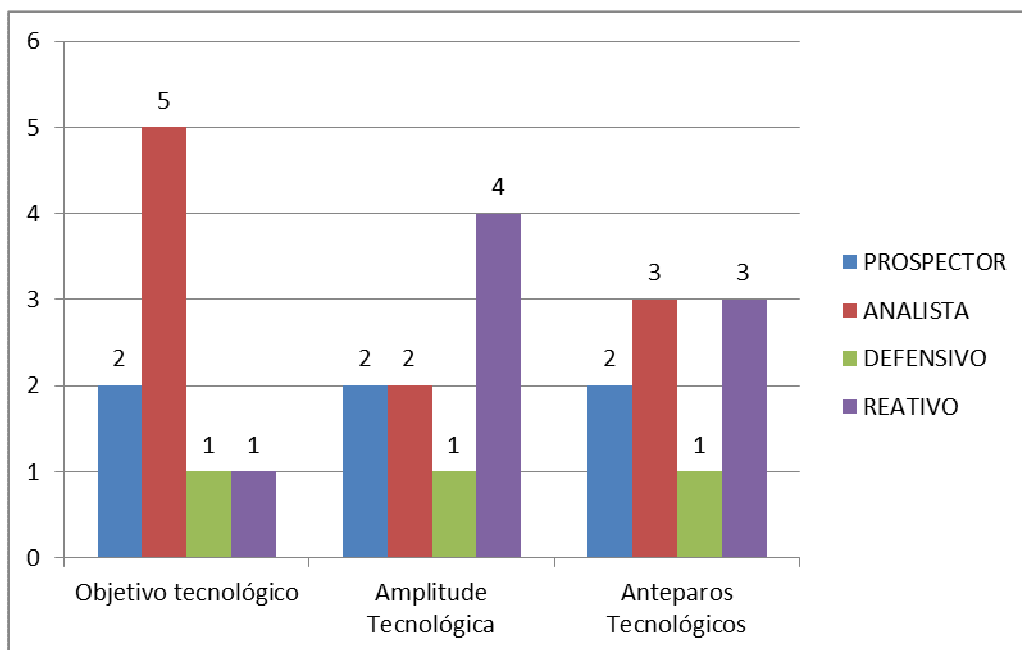


Figura 02 – Comportamento estratégico quanto ao problema administrativo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

A tabela 3 apresenta o terceiro ponto de vista da teoria de Miles e Snow, destacando o problema de engenharia que refere-se diretamente as linhas de produção da empresa (chão de fábrica) e suas relações com a estrutura hierárquica da empresa (departamentos e planejamento).

De um modo geral e comparativamente com os outros dois pontos de vista (problema empreendedor e problema administrativo) pode-se dizer que é onde reside as maiores incidências de comportamento prospector e perfil de inovação. Para 55% das empresas pesquisadas observa-se a predominância do comportamento prospector que poderiam ser somadas aos 22% analistas que também contemplam aspectos de inovação/oportunidades.



Tabela 3. Comportamento Estratégico – Problema de Engenharia

	PROBLEMA DE ENGENHARIA	
	FREQUÊNCIA	FR. RELATIVA
PROSPECTOR	5	56%
ANALISTA	2	22%
DEFENSIVO	2	22%
REATIVO	0	0%
TOTAL	9	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

A figura 03 a seguir apresenta as especificidades quanto ao problema de engenharia apontando o comportamento estratégico dos gestores em cada situação. Neste sentido é possível identificar um perfil prospector e inovador nas três primeiras questões revelando uma tendência das empresas pesquisadas para: a) desenvolver novos produtos e serviços, aumentar o número de clientes expandindo para novos mercados se possível; b) as empresas procuram identificar as tendências e oportunidades no mercado que podem resultar na criação de novos produtos e serviços; c) estrutura voltada para produtos, serviços e mercado. Apenas na quarta questão (controle) é que predomina outro comportamento que não o prospector, neste caso aparece o analista (06 empresas) refletindo uma tendência de serem as empresas centralizadas e os administradores utilizam vários relatórios para analisar os riscos e os resultados. Nesta última situação apenas uma das empresas pesquisadas se enquadra no perfil inovador o que denota, quanto ao controle, ser uma empresa descentralizada e participativa que encoraja muitos colaboradores da empresa a participar e o controle é basicamente em relação ao faturamento.

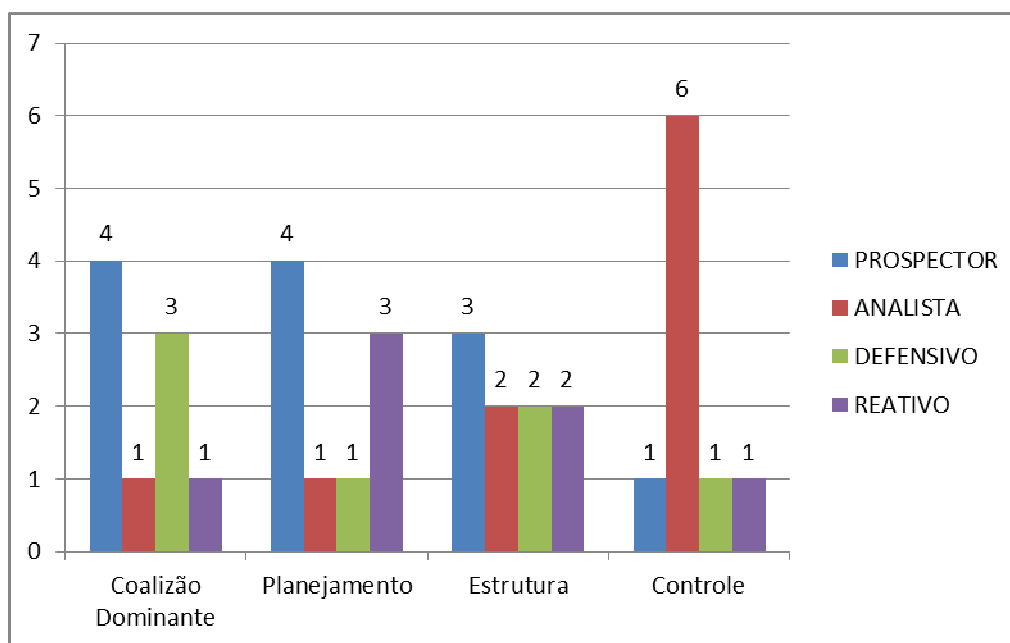


Figura 03 – Comportamento estratégico quanto ao problema de engenharia

A tabela 4 a seguir, apresenta um resumo do comportamento estratégico dos gestores que resultou em um comportamento predominantemente prospector (44%) com tendências analistas (33%) que também vislumbram oportunidades. Apenas 22% das empresas pesquisadas não contemplam tendências de inovação e se enquadram como defensivos (11%) e reativos (11%).

Tabela 4. Comportamento Estratégico Geral

	COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	
	FREQUÊNCIA	FR. RELATIVA
PROSPECTOR	4	44%
ANALISTA	3	33%
DEFENSIVO	1	11%
REATIVO	1	11%
TOTAL	9	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

As estratégias de inovação possuem uma lógica amparada por um sistema de indicadores a qual facilita o acordo em relação àquilo que é mais importante, bem como sobre as atividades diárias que acrescentam valor, e, por fim, a forma como



cada pessoa contribui para um ambiente inovador. Tornar a estratégia explícita através de um sistema de avaliação abrange três vantagens principais: possibilitar um debate em torno das suposições de modelos mentais subjacentes, oferecendo ajustes para a estratégia organizacional; incentivar a comunicação da estratégia e sua execução ao longo da organização, tornando as expectativas transparentes e permitindo aos colaboradores entender com clareza os fatores que fazem determinadas ações agregarem valor, enquanto outros não o fazem; acompanhar a evolução da organização e também a estratégia que foi adotada (DAVILA, EPSTEIN E SHELTON, 2007).

5 Conclusões

Esta pesquisa procurou evidenciar o comportamento estratégico e a inovação de um grupo de indústrias localizadas no município de Carazinho/RS. Pode-se observar uma tendência de comportamento prospectador como predominante (44%), seguido de um perfil analista (33%) sendo que os analistas de algum modo também apresentam perfil de inovação em cerca de metade de suas decisões. Apenas 22% das empresas pesquisadas não apresentam tendências de inovação.

A pesquisa também explorou as especificidades do comportamento estratégico quanto os três problemas apontados por Miles e Snow (1978) – problema empreendedor, problema administrativo, e problema de engenharia. Neste sentido, observaram-se maiores tendências de inovação nos aspectos relacionados ao problema de engenharia (ações de chão de fábrica) - 56% das empresas são prospectoras – seguido do problema empreendedor (ações mercadológicas) com 33% de prospectores e do problema administrativo (ações na estrutura organizacional da empresa), na qual apenas 11% das empresas apresentam perfil de inovação. Ainda quanto ao problema empreendedor predomina comportamento analista (44%) e no problema administrativo predomina o comportamento reativo (44%).

No contexto brasileiro, as empresas investem poucos recursos para a inovação e, quando o fazem, são motivadas por problemas de ordem técnica ou ainda pressionadas pela competitividade do mercado internacional, em especial do segmento metal-mecânico, representada por quatro empresas na pesquisa.

O período de recessão econômica atual tem aumentado os níveis de incerteza dos



gestores e por outro lado possibilitam que ações inovadoras alcancem mais espaços, visto as novas demandas dos consumidores.

Em síntese, percebe-se que as indústrias do setor metal-mecânico de Carazinho comportam-se de modo analista frente às questões mercadológicas (produtos e serviços; imagem perante os clientes; monitoramento de mudanças e tendências; e variações no quantitativo de clientes); comportam-se de modo reativo nas questões estruturais, organizacionais e de gestão (foco do negócio, estratégias de gestão); e comportam-se como prospectoras nas questões produtivas e de chão de fábrica (controles, tomadas de decisão e mudanças). Resultados esses que ensejam uma aptidão das empresas à promoção de mudanças e inovações no processo produtivo através da inovação tecnológica criando assim um ambiente produtivo tecnológico.

Recomendações para futuros trabalhos sugerem uma imersão, através de estudos de caso com investigação qualitativa a fim de trazer a tona detalhes sobre as operações e o potencial de inovação que as empresas oferecem, bem como, através de comparativos e correlações, identificar potenciais espaços para criação e desenvolvimento de ambientes tecnológicos que possibilitem inovação, através da criação de redes, arranjos produtivos e outras formas de cooperação.

Referências

ALVEZ, L., CAVALHEIRO, M. H., PIFFER, M. Microrregiões de Carazinho e Passo Fundo no Rio Grande do Sul: Análise comparativa das potencialidades e carências. Disponível em: <http://www.fee.rs.gov.br/3eeg/Artigos/m01t04.pdf>. Acesso em: 04 ago/2015.

BATAGLIA, W. et al. Implicações das Teorias Ambientais para a Administração Estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador-BA: Anais... Salvador, 2006.

BEEKUN, R. I.; GINN, G. O. Business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry : an expansion of the Miles and Snow typology. *Human Relations*, v. 46, n. 11, p. 1291- 1318, 1993.

BLAGESKI E. J. Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas verejistas de veículos. Biguaçu, 2008. Dissertação - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu-SC, 2008.



BLUEDORN A.C. et al. The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. *Journal of Management*, 20: 201-262, 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BOURGEOIS, L. J. Strategic goals, environment uncertainty and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28: 548-573, 1985.

CARROL, A. B., BUCHHOLTZ, A. K. Business and society: ethics and stakeholder management. USA: Thomson South-Western, 5th Ed. 2003.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 365-383, 1990.

CUNNINGHAM, G.B. Examining the relationship among Miles and Snow's strategic types and measures of organizational effectiveness in NCAA Division I athletic departments. *International Review for the Sociology of Sports*: 37; 159, 2002.

DAFT, R.; SORMUNEM, J.; PARKS, D. Chief Executive Scanning, environments characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal*, 9: 123-139, 1988.

DESS, G.; BEARD, D. Dimensions of organizational task environment. *Administrative Science Quarterly*, 29, p.52-73, 1984.

DILL, W.R.; Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*. V. 11, p. 409-43, 1958.

DUNCAN, R. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.

EISENHARDT, K.M. Making fast strategy decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32: 543-559, 1989.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, v. 18, p. 21-31, 1965.

GARDELIN, J.P.; ROSSETO, C.R.; VERDINELI, M.A. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. *R.Adm.*, São Paulo, v.48, n.4, p.702-715, out./nov./dez. 2013

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. Anais...ANPAD, 1998.

_____. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação de Miles e Snow. *Revista*



de Administração Contemporânea. Vol. 3, n. 2, 1999.

GOLDEN, B. R. The past is the past, or is it? The use of retrospective accounts. *Academy Management Journal*. 35 (4) 484-57, 1992.

GULINI, P. L. Ambiente Organizacional, Comportamento Estratégico e Desempenho Empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. Biguaçu, 2005. Dissertação - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajai, Centro de Educação Biguaçu-SC, 2005.

HALL, R. Organizações: Estruturas e Processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.

HAMBRICK, D. C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *Academy of Management Journal*, v. 26, 1983.

JABNOUN, N. et al. Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. *The Quality Management Journal*, v.10, n.4, p17, 2003.

JUDGE, JR. W. Q.; DEAN, A.; FOWLER, D. M. Organizational Responses to Strategic Issues Posed by the Natural Environment: An Application of Miles and Snow's Strategic Types. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*. Vol. 9, N. 4, 1996.

KREISER, P.; MARINO, L. Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. *Management Decision*, 40, 9, p. 895, 2002.

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. Organization and environment: managing differentiation and integration. Boston, MA: Harvard University Press, 1967.

MACHADO, D. D.; LEHMANN, C. A.; ARAUJO, B. Organização e cultura de inovação: elementos concretos e fatores percebidos. *Revista Alcance*, v. 15, n. 2, p.152-168, mai/ago. 2008. In: LIMA, C., CARVALHO, L.. Informação, comunicação e inovação: gestão da informação para inovação em uma organização complexa. *Informação & Informação*, Londrina, v. 14, n. 2, p. 1-20, jul./dez. 2009. Disponível em: < <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/3116/4144> >. Acesso em: 15/08/2015.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Organizations. New York : John Wiley & Sons, 1958.

MARTINS, E.S. et al. Comportamento Estratégico e Ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. *R. bras. Gest. Neg.*, São Paulo, v. 16, n. 52, p. 392-415, jul./set. 2014.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI Jr, P. H. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1986.

MERRIAN, S. Qualitative research and case study applications in education. Jossey-Bass publishers: San Francisco, 1998.



MILES R.E.; SNOW C.C. Organizational strategy, structure and process. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MILLIKEN F.J. Three type of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. Academy of Management Review. Vol. 12, no. 1, p. 133-43, 1987.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B. H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAES, W.B. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de curso de graduação da PUC Minas: contribuições para a gestão de ensino superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba-PR: Anais... Curitiba, 2004.

POHLMANN, M. C. Análise de Conglomerados. In: CORRAR, L. J.; EDÍLSON, P.; DIAS FILHO, J. M. (Orgs.). Análise Multivariada. São Paulo: Atlas, 2007

PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, p. 73-92, march-april 1990.

PRIEM, R. L.; LOVE, L. G.; SHAFFER, M. A. Executives Perceptions of Uncertainty Sources: A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions. Journal of Management, v. 28, n. 6, p. 725-746, 2002

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Necessidade da Complementaridade das Perspectivas Institucionais e da Dependência de Recursos na Explicação das Mudanças Estratégicas nos Processos de Adaptação Organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia/SP. Anais eletrônicos... Atibaia: ANPAD, 2003.

RUEDA-MANZANARES, A.; ARAGÓN-CORREA, A.; SHARMA, S. The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. British Academy of Management, v.19, p. 185-203, 2008

SCHENK, U. W. Technology strategies and the Miles & Snow typology : a study of the biotechnology industries. R&D Management, v. 24, n. 1, p. 57-64, 1994.

SEBRAE. Estudos da Pequena Empresa. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 13 abril 2010.

SILVA, E.B.S.; BATISTA, P.C.S. O Impacto do Alinhamento Estratégico no Desempenho das Micro, Pequenas e Médias Empresas de Software de Fortaleza. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba-PR: Anais... Curitiba, 2004.



STONER, J. A. F. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

SUH, W. S.; KEY, S. K.; MUNCHUS, G. Scanning Behavior and Strategic Uncertainty: proposing a new relationship by adopting new measurement constructs. Management Decision, 42, 7/8, p. 1001, 2004.

TAPEJARA. Asfalto Urgente: A região não pode parar. Disponível em <http://www.asfaltourgente.com.br>. Acesso em: outubro de 2009.

TEIXEIRA O. R. P. A relação entre ambiente e comportamento organizacional - um estudo no setor hoteleiro de Florianópolis, SC. Biguaçu, 2007. Dissertação - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu-SC, 2007.

TEIXEIRA, O. R. de P. ; ROSSETTO, C. R. ; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC). Turismo. Visão e Ação (Itajaí), v. 11, p. 157-174, 2009.

TONDOLO, V.A.G.; TONDOLO, R.R.P. Heterogeneidade dos recursos e mudança na gestão organizacional: um estudo de caso no agronegócio cooperativo gaúcho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador-BA: Anais...Salvador, 2006.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.