



A (NÃO) VOCAÇÃO PARA INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS DAS EMPRESAS DE SELBACH/RS

Joao Paulo Gardelin
Amanda Guareschi
Rubieli Liandra Tartas
João Henrique Kolling Jaeger

Resumo

O estudo objetivou captar o comportamento estratégico das empresas do município de Selbach/RS sob a ótica da inovação e desenvolvimento de novos produtos. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa quantitativa, baseada nos estudos de Miles e Snow (1978) e adaptada por Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013) em formato de questionário a fim de mensurar o comportamento estratégico das organizações. A população do estudo é formada pelas empresas do município de Selbach/RS e os dados primários foram coletados de uma amostra de 80 organizações no período compreendido entre outubro e novembro de 2016. Os resultados encontrados mostram que um predomina um comportamento analista entre as empresas pesquisadas. Constatou-se ainda que as empresas não apresentam predisposição para inovações e desenvolvimento de novos produtos, visto que no problema empreendedor o resultado mais incidente foi a de comportamento analista. Os resultados sugerem que o ambiente do município pode não ser propício para criação de inovações tecnológicas, não resultantes, portanto, de ambientes tecnológicos. Ainda, que as políticas públicas podem ser uma chave para a mudança de comportamento, ensejando a organização das empresas através de outras/novas formas de cooperação e de redes, que possibilitem a aquisição, transferência e compartilhamento de informações, conhecimento.

Palavras - chave: Comportamento estratégico. Prospectores. Cooperação. Inovação.

1 Introdução

As micro e pequenas empresas tem um papel fundamental na economia de um país, e isso mostra como é fundamental incentivar e facilitar as iniciativas empreendedoras. O crescimento dessas empresas, associado a melhor competitividade, incentiva uma maior oferta de empregos, melhores salários, ampliação da arrecadação de impostos, melhor distribuição de renda e aumento do bem-estar social.

Quanto ao comportamento estratégico percebe-se uma ampla utilização do modelo de Miles e Snow (1978), que apresentam quatro tipos ideais de comportamento: prospectores, analistas, defensores e reativos. Os quais, em outras palavras, 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).



Tendo em vista a necessidade de investigar como os gestores interpretam e respondem aos sinais do ambiente em suas empresas, os objetivos deste estudo são identificar como estas empresas se comportam estrategicamente frente ao problema empreendedor e ainda, qual o impacto do comportamento estratégico no desenvolvimento de novos produtos e serviços das empresas da cidade de Selbach/RS.

Assim, esse trabalho justifica-se pela contribuição teórica nas discussões sobre o comportamento estratégico, com um enfoque na análise sobre o desenvolvimento de novos produtos e serviços (problema empreendedor). Além de colaborar com os gestores das empresas de Selbach/RS quanto à reflexão sobre os efeitos do ambiente externo e interno nas estratégias das organizações.

2 Cenário econômico e as micro e pequenas empresas

Para Lundvall (2001) e Lemos (2002), de maneira geral, as incertezas macroeconômicas da globalização da economia exigiram que se criasse um ambiente empresarial flexível o suficiente para enfrentar possíveis crises sistêmicas. Neste contexto, as pequenas firmas demonstram exímia competência em adaptar-se a ambientes diversos, com a rapidez necessária à manutenção da ordem econômica. Portanto, para esses autores esta realidade mostra a importância das pequenas firmas no combate à pobreza, afirmando que redistribuir renda requer redistribuição de ativos. Lemos (2002) e Custódio (2005) apontam outro aspecto que confere importância às micro e pequenas empresas. Segundo eles, essas permitem a formação da classe empresarial nacional, por meio da absorção de tecnologia gerencial produzida em seu próprio ambiente. Além disso, viabilizam e facilitam a promoção da interiorização, o que fortalece as economias municipais à medida que utilizam matéria-prima e mão-de-obra local.

Conforme Santini (2015, p. 146) “As micro e pequenas empresas assumem papel importante para as economias locais e regionais. Grande parte desses empreendimentos não consegue prosperar e se manter no mercado por mais de meia década, apresentando mortalidade precoce”.

Segundo Velden (2004, p. 9) “As empresas de micro e pequeno porte desempenham um papel central na economia, como fonte geradora de renda e riqueza, sendo responsáveis por uma parcela considerável do PIB na maioria dos países, além de



representarem um percentual elevado sobre o nível de emprego na economia”.

É claro que esse conceito tirado da legislação nos dá a impressão de que micro e pequena empresa esta ligada somente a questão do exercício de atividade empresarial com menor potencial econômico, porém essa é uma visão equivocada, haja vista que esta atividade é muito mais do que isso. É um mecanismo de políticas governamentais para a distribuição de renda e redução de desigualdades sociais e regionais, é celeiro potencial de geração de oportunidades, empregos e renda.

3 Comportamento Estratégico

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, 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).

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; 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; 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).

4 Procedimentos metodológicos

Tendo em vista o objetivo do trabalho, realizou-se uma pesquisa quantitativa, com



finalidade descritiva no intuito de descobrir e classificar a relação entre variáveis e representa a intenção de garantir a precisão dos resultados (RICHARDSON, 1999).

Quanto ao universo de pesquisa, devido às limitações de tempo e à inviabilidade de aplicar-se um questionário a um número elevado de empresas, optou-se pela aplicação em uma parte da população. Para tanto, foi utilizado o método proposto por Barbetta (2006) para cálculo da amostra considerando-se uma margem de erro de 10%. O número total de empresas na cidade de Selbach/RS corresponde a 387 e o resultado da amostra obtida foi de 79,46, que foi arredondado para 80 empresas. 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 4 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 dessas características.

5 Apresentação e análise dos resultados

Quando questionados sobre a caracterização dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, nos últimos cinco anos, em relação aos seus concorrentes, 23 entre os 80 respondentes (28,8%) afirmam que realizaram constantes modificações em produtos e serviços, tornando-os permanentemente inovadores e abrangentes, conforme verificado na Tabela 1.



Comportamento Estratégico	Frequência	Frequência Relativa	Domínio de produtos e mercados
Prospector	23	28,8%	Realizamos constantes modificações em nossos produtos e serviços, tornando-os permanentemente inovadores e abrangentes.
Analista	30	37,5%	Nossos produtos e serviços não sofrem muitas modificações, porém possuímos vários produtos e serviços que atendem as demandas do mercado.
Defensivo	18	22,5%	Nosso conjunto de produtos e serviços não são tão grandes e não sofrem muitas modificações, porém são bem focados para atender determinadas demandas do mercado.
Reativo	9	11,3%	Os produtos e serviços que prestamos estão em constantes modificações, pois são desenvolvidos conforme o mercado aponta como uma oportunidade ou ameaça.

Tabela 1 - Comportamento estratégico quanto ao domínio de produtos e mercados

Em relação à imagem que a empresa passou a seus clientes, nos últimos cinco anos, em comparação aos seus concorrentes, constatou-se que 20% apresentaram comportamento prospector. Outros 80% apresentam postura que não se enquadram como inovadoras. Os resultados estão expostos na tabela a seguir:

Comportamento Estratégico	Frequência	Frequência Relativa	Concorrentes
Prospector	16	20,0%	Oferecimento de poucos produtos e serviços, pois nossos clientes são seletivos e valorizam mais a qualidade.
Analista	44	55,0%	Sempre se buscou adotar novas ideias e inovações existentes no mercado, porém antes de sua adoção são cuidadosamente analisadas.
Defensivo	2	2,5%	Novos produtos e serviços somente são oferecidos quando nossos concorrentes estão nos causando problemas e ocorrendo perdas de clientes.
Reativo	18	22,5%	Temos uma reputação no mercado de sermos muito criativos e inovadores, sempre preocupados com as tendências e oportunidades.

Tabela 2 - Comportamento estratégico quanto aos seus concorrentes.

A Tabela 3 evidencia o monitoramento das mudanças e tendências, nos últimos cinco anos. Através dessa tabela, é possível notar que 14 dentre 80 respondentes, ou 17,5%, gastam muito tempo frente aos seus concorrentes, pois estão continuamente analisando e monitorando o mercado, sendo assim considerados prospectores.



Comportamento Estratégico	Frequência	Frequência Relativa	Mudanças e tendências
Prospector	14	17,5%	Gasta-se muito tempo, pois estamos continuamente analisando e monitorando o mercado.
Analista	8	10,0%	Não gastamos muito tempo analisando e monitorando o mercado.
Defensivo	42	52,5%	Gastamos uma razoável quantidade de tempo analisando e monitorando o mercado.
Reativo	16	20,0%	É esporádico o tempo dispensado para analisar e monitorar o mercado, a menos que identifiquemos algum fato pelo qual temos interesse.

Tabela 3 - Comportamento estratégico quanto à mudanças e tendências

Outra análise feita, de acordo com a tabela abaixo, diz respeito ao comportamento estratégico frente ao aumento, manutenção ou diminuição de clientes, nos últimos cinco anos. Em comparação aos seus concorrentes, constata-se que 31,3% dos empresários possuem um comportamento estratégico prospector, resultante da prática de concentração, sobretudo em clientes tradicionais.

Comportamento Estratégico	Frequência	Frequência Relativa	Aumento, manutenção ou diminuição de clientes
Prospector	25	31,3%	Resultante de nossa prática de concentração, sobretudo em clientes tradicionais.
Analista	10	12,5%	Resultantes de nossa prática de responder às pressões do mercado.
Defensivo	18	22,5%	Resultante de nossas práticas agressivas de captação de novos clientes através de novos tipos de produtos e serviços.
Reativo	27	33,8%	Resultante de práticas assertivas, com atuação mais centrada em mercados que já trabalhávamos, entrando em mercados novos somente depois da análise cuidadosa de seu potencial.

Tabela 4 - Comportamento estratégico quanto ao aumento, manutenção ou diminuição de clientes

Analisaram-se, também, as metas mais importantes, nos últimos cinco anos, quando comparados aos seus concorrentes. Examinando a Tabela 5, pode-se constatar que 15% dos respondentes, consideram como meta importante manter os custos sobre controle. Com isso, têm um comportamento estratégico prospector. No entanto, a maioria, 65% possui um comportamento analista.



Comportamento Estratégico	Frequência	Frequência Relativa	Metas mais importantes
Prospector	12	15,0%	Manter os custos sobre controle.
Analista	52	65,0%	Analisar os custos e o faturamento cuidadosamente para mantê-los sobre controle e, seletivamente, gerar novos produtos e serviços e captar novos clientes.
Defensivo	10	12,5%	Garantir que as pessoas e os recursos necessários para desenvolver novos produtos e serviços sejam acessíveis e viáveis.
Reativo	6	7,5%	Sempre ter um plano guardado contra as ameaças e poder utilizá-lo quando necessário.

Tabela 5 - Comportamento estratégico quanto às metas mais importantes

Quanto aos os fatores que mais influenciaram na manutenção do seu negócio, 37,5% dos empresários se consideram hábeis e cuidadosos ao analisar as tendências e adotam somente aquelas que, comprovadamente, tenham potencial, em comparação com seus concorrentes, no período que abrange os últimos cinco anos. Conforme verificado na Tabela 6.

Comportamento Estratégico	Frequência	Frequência Relativa	Fatores que mais influenciaram na manutenção do seu negócio
Prospector	30	37,5%	Fomos hábeis e cuidadosos ao analisar as tendências e adotar somente aquelas que, comprovadamente, tínhamos potencial.
Analista	20	25,0%	Fomos hábeis para fazer um limitado número de coisas excepcionalmente bem feitas.
Defensivo	16	20,0%	Fomos hábeis em responder as modificações do mercado quando elas apareceram.
Reativo	14	17,5%	Fomos hábeis em desenvolver novos produtos e serviços e ganhar mercado.

Tabela 6 - Comportamento estratégico quanto aos fatores que mais influenciaram na manutenção do seu negócio.

A Tabela 7 define o comportamento estratégico quanto ao futuro. Dos 80 empresários entrevistados, 20% procuram identificar a melhor possibilidade de solução para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata, significando um comportamento prospector. Outros 51,3%, possuem um comportamento analista.



Comportamento Estratégico	Frequência	Frequência Relativa	Futuro
Prospector	16	20,0%	Procura identificar a melhor possibilidade de solução para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
Analista	41	51,3%	Procura identificar as tendências e oportunidades no mercado que podem resultar na criação de novos produtos e serviços.
Defensivo	21	26,3%	Procura identificar aqueles problemas que, se solucionados, mantêm os produtos e serviços e a posição no mercado.
Reativo	2	2,5%	Procura identificar tendências de mercado que outras empresas tinham comprovado potencial, enquanto também solucionava os problemas correntes.

Tabela 7 - Comportamento estratégico quanto ao futuro

Por fim, a Tabela 8 expõe o comportamento estratégico em relação aos processos de controle e tomada de decisões, nos últimos cinco anos, em comparação aos seus concorrentes. De um total de 80 entrevistados, 25% desses, possuem comportamento prospector, descentralizado e participativo, encorajando muitos colaboradores da empresa a participar e o controle é basicamente em relação ao faturamento.

Comportamento Estratégico	Frequência	Frequência Relativa	Processos de controle e tomada de decisões
Prospector	20	25,0%	Descentralizada e participativa encorajando muitos colaboradores da empresa a participar e o controle é basicamente em relação ao faturamento.
Analista	12	15,0%	Descentralizada e pesadamente orientada por vários relatórios buscando solucionar os problemas.
Defensivo	26	32,5%	Altamente centralizada e o controle é principalmente relacionado ao faturamento.
Reativo	22	27,5%	Centralizada e os administradores utilizam vários relatórios para analisar os riscos e os resultados.

Tabela 8 - Comportamento estratégico quanto aos processos de controle e tomada de decisões

5 Considerações Finais

A maior parte dos grandes conglomerados empresariais, ou mesmo das grandes empresas, começaram menores e se desenvolveram economicamente ao longo do tempo, o que contribuiu significativamente para o desenvolvimento econômico do país. Com isso, constata-se que através do incentivo de pequenos negócios pode-se apostar num futuro melhor para a sociedade brasileira.

Diante da necessidade de investigar a postura dos gestores quanto a interpretação e



respostas das mais variadas situações em que suas empresas estão expostas, esse trabalho se propôs a analisar na cidade de Selbach/RS como as empresas se comportam estrategicamente frente ao problema empreendedor e qual é o impacto do comportamento estratégico no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Quanto ao comportamento estratégico, observa-se uma postura analista (postura moderada entre os extremos, prospector e defensivo) em relação ao domínio de produtos e mercados (37,5%); quanto aos seus concorrentes (55%); quanto às metas mais importantes (65%); e em relação futuro (51,25%). Contata-se, também, que as empresas da cidade de Selbach/RS não apresentam predisposição para inovações e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Para 37,5% os produtos e serviços não sofrem muitas modificações, para outros 22,5% o conjunto de produtos e serviços não são tão grandes e não sofrem muitas modificações, porém são bem focados para atender determinadas demandas de mercado.

Em relação ao comportamento estratégico quanto às mudanças e tendências e quanto aos processos de controle e tomada de decisões os empresários mostraram uma postura defensiva 52,5% e 32,5% respectivamente, gastando uma razoável quantidade de tempo analisando e monitorando o mercado e sendo altamente centralizada e o controle é principalmente relacionado ao faturamento.

Outros 33,75% mostram-se reativos, em relação ao comportamento estratégico quanto ao aumento, manutenção ou diminuição de clientes, resultante de práticas assertivas, com atuação mais centrada em mercados que já trabalhávamos, entrando em mercados novos somente depois da análise cuidadosa de seu potencial.

Já em relação ao comportamento estratégico quanto aos fatores que mais influenciaram na manutenção do seu negócio, os empresários se mostram prospectores com 37,5% sendo hábeis e cuidadosos ao analisar as tendências e adotar somente aquelas que, comprovadamente, tínhamos potencial.

Os resultados sugerem que o ambiente do município pode não ser propício para criação de um ambiente tecnológico, não resultante, portanto, em inovações tecnológicas. Os resultados também ensejam uma reflexão acerca de possíveis políticas públicas para a inovação tecnológica, influenciando sobre a conduta das empresas e instigando o empreendedorismo em sua essência, ou seja, através da inovação alavancando negócios futuros através de produtos e serviços que possam mudar os padrões de vida e de consumo da comunidade local, regional ou mesmo global,



dependendo do negócio e dos mercados das empresas.

Ainda, a respeito da caracterização, perfil e estrutura das empresas é possível auferir outras possibilidades de desenvolvimento local através da organização das empresas em redes e outras formas de cooperação que gerem conhecimento, qualificação e aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. E as políticas públicas podem ser um caminho complementar para alavancar uma mudança de comportamento.

Como limitação este estudo não apresenta uma análise mais profunda quanto ao comportamento estratégico. Ao focar no problema empreendedor (produtos e mercados) o estudo não apresenta dados referentes frente ao problema administrativo (estrutura da empresa) e ao problema de engenharia (produção). Também não se detém em investigar outras possíveis causas do comportamento não inovador das empresas, como por exemplo, o ambiente não qual estão inseridos (complexidade e fatores de incerteza) e nem mesmo o desempenho dessas organizações, as quais podem estar aprisionadas no sucesso ou mesmo nos processos grupais (Morgan, 1988).

Referências

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. Florianópolis: editora da UFSC, 2006.

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.

CUSTÓDIO, A. V. Micro e Pequenas Empresas (MPE) Inseridas em Arranjo Produtivo Local – Um Estudo de Caso da Malacocultura no Estado de Santa Catarina. 2005. 168 f. Dissertação (Mestrado em Economia Industrial) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

GARDELIN, João Paulo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 48, n. 4, p.702-715, 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*

VIII Seminário Internacional sobre

Desenvolvimento regional

Territórios, redes e
Desenvolvimento Regional:
Perspectivas e Desafios



Programa de Pós-Graduação
**Desenvolvimento
Regional**
mestrado e doutorado



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

LEMOS, C. Inovação para Arranjos e Sistemas Produtivas de MPME. In: VISLLASCHI, A. et al. Interagir para Competir: Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos no Brasil. Brasília: SEBRAE: FINEP/CNPq. 2002. 345 p.

LUNDEVALL, B. A. et al. National systems of production, innovation and competence building. Summer Conference, Denmark, 2001. 45 p.

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

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

SANTINI, Sidineia et al. FATORES DE MORTALIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NA REGIÃO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, Sc, v. 8, n. 1, p.145-169, abr. 2015.

VELDEN, Marcelo Sabino de Oliveira Vander. CAUSAS DA MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL. 2004. 45 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.