

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XVI Jornada de Extensão

## **O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NAS INDÚSTRIAS DA CIDADE DE GETÚLIO VARGAS/RS<sup>1</sup>**

**João Paulo Gardelin<sup>2</sup>, Francis A. Zanelatto<sup>3</sup>, Amanda Guareschi<sup>4</sup>, Mônica Da Pieve Antunes<sup>5</sup>, Daniel Piffer De Oliveira<sup>6</sup>, Marcio J. Topolski<sup>7</sup>.**

<sup>1</sup> Projeto de Pesquisa e Extensão da Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo

<sup>2</sup> Professor, pesquisador e extensionista da Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo. E-mail: gardelin@upf.br

<sup>3</sup> Aluno do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo. Voluntário do Programa de Apoio e Desenvolvimento de Organizações Regionais (PADOR). E-mail: franciszanelato@hotmail.com

<sup>4</sup> Professora, pesquisadora e extensionista da Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo. E-mail: amandaguareschi@upf.br

<sup>5</sup> Professora e extensionista da Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo. E-mail: dapieve@upf.br

<sup>6</sup> Aluno do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. Voluntário do Programa de Apoio e Desenvolvimento de Organizações Regionais (PADOR). E-mail: danielpiffer@outlook.com

<sup>7</sup> Aluno do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. Voluntário do Programa de Apoio e Desenvolvimento de Organizações Regionais (PADOR). E-mail: mjtopolski@hotmail.com

### Introdução

O desenvolvimento de novos produtos e serviços pode ser uma aliada das empresas para sobreviver e prosperar em um ambiente organizacional. Algumas empresas desenvolvem ao longo do tempo habilidades no sentido de monitorar o ambiente e saber o momento ideal para lançar novos produtos e serviços. Já outras tem em sua essência a manutenção de produtos e serviços apenas aperfeiçoando-os ao longo do tempo para permanecer no mercado.

Miles e Snow (1978) apresentam uma taxonomia destas estratégias 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).

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XVI Jornada de Extensão

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, 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).

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.

Este estudo procura contribuir na análise do comportamento estratégico, especificamente quanto ao problema empreendedor, verificando a propensão das empresas quanto ao desenvolvimento de novos produtos e serviços e analisando como os estudos de Miles e Snow (1978) podem contribuir com as organizações estudadas.

O município de Getúlio Vargas, situado no norte do estado do Rio Grande do Sul, vem de recentes turbulências no cenário econômico especialmente após fechamento de uma grande indústria cervejeira no município, e só agora, passados alguns anos, os empresários retomam a confiança nos investimentos nos setores produtivos. Dito isto o estudo visa investigar como se comportam estrategicamente as indústrias do município, especificamente quanto ao problema empreendedor e qual o impacto deste comportamento no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

### Metodologia

Diante do objetivo deste artigo, foi realizada uma pesquisa quantitativa com finalidade descritiva. A coleta de dados foi realizada através de questionários entregues aos administradores das empresas e posteriormente, os dados foram tabulados de forma a transcrever e analisar as informações. Os questionários aplicados apresentaram aos gestores 04 questões que visam 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 em prospectoras, analíticas, defensivas ou reativas, foi considerado sendo aquele com o maior número

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XVI Jornada de Extensão

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 foi cerca de 50 indústrias do município de Getúlio Vargas (RS), cadastradas na Associação Comercial, Industrial de Serviços e Agropecuária do município e em plena atividade. Destas, 14 empresas contribuíram para o levantamento de dados, respondendo e retornando os questionários ao pesquisador.

### Resultados e Discussão

Quando questionados sobre a caracterização dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, nos últimos cinco anos, se comparados aos de seus concorrentes, apenas 04 entre os 14 respondentes (28,6%) afirmam que realizaram constantes modificações em produtos e serviços, tornando-os permanentemente inovadores e abrangentes, conforme se verifica na Tabela 01, a seguir.

**Tabela 01 – Comportamento estratégico quanto ao domínio de produtos e mercados**

Comp. Estratégico	Frequência	Freq. Relativa	Domínio de produtos e mercados
Prospector	4	28,6%	Realizamos constantes modificações em nossos produtos e serviços, tomando-os permanentemente inovadores e abrangentes.
Analista	5	35,7%	Nossos produtos e serviços não sofrem muitas modificações, porém possuímos vários produtos e serviços que atendem as demandas do mercado.
Defensivo	4	28,6%	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	1	7,1%	Os produtos e serviços que prestamos estão em constantes modificações, pois são desenvolvidos conforme o mercado aponta como uma oportunidade ou ameaça.
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 01 – Comportamento estratégico quanto ao domínio de produtos e mercados. Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro questionamento, exposto na Tabela 02, refere-se à imagem que a empresa passou à seus clientes, nos últimos cinco anos, se comparado à de seus concorrentes, e os resultados indicam que 28,6% se comportam de modo prospector. Outros 71,4 % apresentam posturas que não se enquadram como inovadoras e ideais frente à alta incerteza percebida.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XVI Jornada de Extensão

**Tabela 02 – Comportamento estratégico quanto à postura de sucesso**

Comp. Estratégico	Frequência	Freq. Relativa	Postura de sucesso
Prospector	4	28,6%	Temos uma reputação no mercado de sermos muito criativos e inovadores, sempre preocupados com as tendências e oportunidades.
Analista	5	35,7%	Sempre se buscou adotar novas ideias e inovações existentes no mercado, porém antes de sua adoção são cuidadosamente analisadas.
Defensivo	4	28,6%	Oferecimento de poucos produtos e serviços, pois nossos clientes são seletivos e valorizam mais a qualidade.
Reativo	1	7,1%	Novos produtos e serviços somente são oferecidos quando os concorrentes estão causando problemas e perdas de clientes.
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 02 – Comportamento estratégico quanto à postura de sucesso. Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 03 expõe que quanto ao monitoramento ambiental nenhuma empresa gasta muito tempo neste sentido (prática comum entre os prospectores). Metade das indústrias gasta o que considera uma razoável quantidade de tempo no sentido de monitoramento ambiental (analistas) e a outra metade (50%) apresentam posturas defensiva ou reativa. A sugestão é de que empresas com posturas prospectoras tendem à desempenho superior em ambientes de alta incerteza.

**Tabela 03 – Comportamento estratégico quanto ao monitoramento ambiental**

Comp. Estratégico	Frequência	Freq. Relativa	Monitoramento Ambiental
Prospector	0	0,0%	Se gasta muito tempo, pois estamos continuamente analisando e monitorando o mercado.
Analista	7	50,0%	Gastamos uma razoável quantidade de tempo analisando e monitorando o mercado.
Defensivo	3	21,4%	Não gastamos muito tempo analisando e monitorando o mercado.
Reativo	4	28,6%	É esporádico o tempo dispensado para analisar e monitorar o mercado, a menos que identifiquemos algum fato pelo qual temos interesse.
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 03 – Comportamento estratégico quanto ao monitoramento ambiental. Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 04 também apresenta a inexistência de indústrias com comportamento prospector quanto às perspectivas de crescimento o que representaria uma prática de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Nesta perspectiva verifica-se que a postura de crescimento de significativa parte das indústrias pesquisadas (92,8%) se dá na concentração em mercados nos quais a empresa já atua (analistas e defensivos), com penetração criteriosa em novos mercados apenas naqueles com postura analista (57,1%).

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XVI Jornada de Extensão

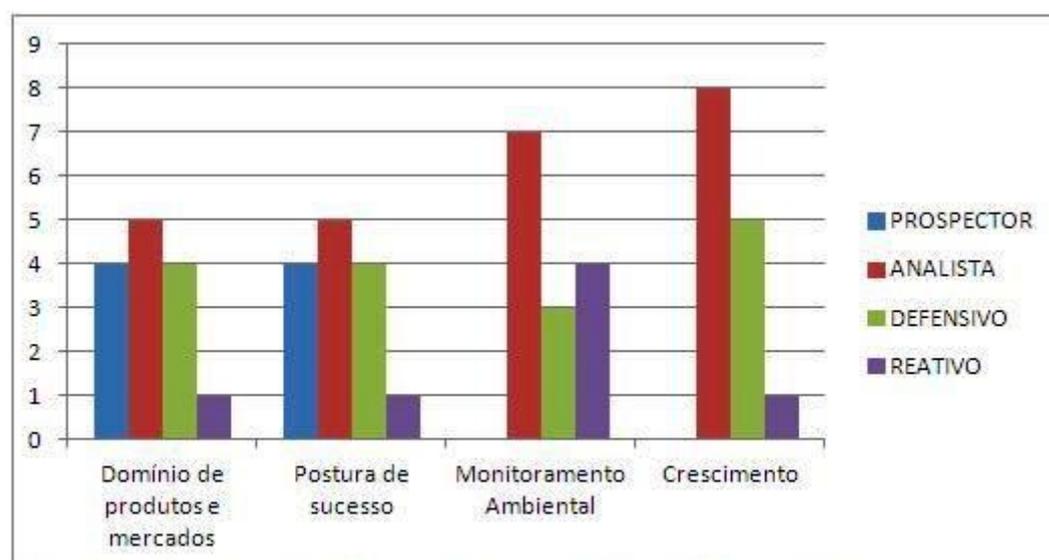
**Tabela 04 – Comportamento estratégico quanto ao crescimento da empresa**

Comp. Estratégico	Frequência	Freq. Relativa	Crescimento
Prospector	0	0,0%	Resultante de nossas práticas agressivas de captação de novos clientes através de novos tipos de produtos e serviços.
Analista	8	57,1%	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.
Defensivo	5	35,7%	Resultante de nossa prática de concentração, sobretudo em clientes tradicionais.
Reativo	1	7,1%	Resultantes de nossa prática de responder as pressões do mercado.
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 04 – Comportamento estratégico quanto ao crescimento da empresa. Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 01, a seguir, apresenta uma visão geral do comportamento estratégico das empresas frente ao problema empreendedor (atuação da empresa quanto aos produtos e o mercado). Verifica-se a predominância de um comportamento analista, especialmente quanto ao monitoramento ambiental e a postura de crescimento o que implica numa baixa predisposição dos gestores no desenvolvimento de novos produtos e serviços. O comportamento prospector teve incidência apenas sobre a ótica do domínio de produtos e mercados e na postura de sucesso. Mesmo assim, em ambos os casos, o prospector aparece abaixo do comportamento analista e em mesma frequência que o defensivo.



**Gráfico 01 – Comportamento estratégico quanto ao problema empreendedor**

Fonte: elaborado pelos autores

Gráfico 01 – Comportamento estratégico quanto ao problema empreendedor. Fonte: elaborado pelos autores

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XVI Jornada de Extensão

A Tabela 05, a seguir confirma que o comportamento analista predomina entre os gestores das indústrias pesquisadas, sendo que, conforme metodologia Miles e Snow (1978) no somatório das incidências atinge 50% das empresas. Chama atenção que nesta perspectiva de resultados, nenhuma empresa tenha sido caracterizada como prospectora, a qual seria a atitude que denota maior intenção quanto ao desenvolvimento de produtos e serviços.

Slater e Narver (1993) argumentam que os dois tipos extremos, prospectores e defensores, podem ser vistos como diferentes finais de uma contínua estratégia. Entre estes dois tipos tem um moderador, ou uma mescla entre eles, chamados de analistas. O quarto tipo, reativo, não contempla um contínuo porque na verdade este tipo não possui uma estratégia clara e concisa de contexto-estrutura-estratégia (CUNNINGHAM, 2002).

Tabela 05– Comportamento estratégico geral quanto ao problema empreendedor

	PROBLEMA EMPREENDEDOR	
	FREQUÊNCIA	FR. RELATIVA
<b>PROSPECTOR</b>	0	0%
<b>ANALISTA</b>	7	50%
<b>DEFENSIVO</b>	4	29%
<b>REATIVO</b>	3	21%
<b>TOTAL</b>	14	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 05– Comportamento estratégico geral quanto ao problema empreendedor. Fonte: Elaborado pelos autores.

Se Miles e Snow (1978) argumentam que, com um ajuste apropriado, um determinado tipo estratégico pode ser produtivo em um determinado ambiente, faz-se necessária como constatação geral analisar que o comportamento estratégico analista das indústrias de Getúlio Vargas, quanto ao problema empreendedor (produtos e mercado), pode gerar desempenho satisfatório frente ao ambiente de média ou alta incerteza.

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 ao comportamento frente ao problema administrativo (estrutura da empresa) e ao problema de engenharia (produção).

Esta análise poderia ser ampliada para outros municípios brasileiros no sentido de verificar como as indústrias (e também o comércio e a prestação de serviços) percebem a incerteza. Também, estas pesquisas poderiam ampliar o debate comparando como os gestores tem se comportado estrategicamente frente a estas incertezas crescentes e verificar as alterações no desempenho das indústrias.

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XVI Jornada de Extensão

### Considerações finais

Este estudo teve como objetivo examinar como se comportam estrategicamente as empresas da cidade de Getúlio Vargas/RS, frente ao problema empreendedor (mercado) e qual impacto no desenvolvimento de novos produtos e serviços e, neste sentido observa-se uma postura analista (postura moderada entre os extremos - prospector e defensivo)

Contata-se também que as indústrias da cidade de Getúlio Vargas/RS não apresentam predisposição para inovações e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Para 35,7% os produtos e serviços não sofrem muitas modificações; para outros 28,6% o conjunto de produtos e serviços não são tão grandes e não sofrem muitas modificações, porém são bem focados para atender determinadas demandas do mercado.

Outra constatação, quanto a postura de crescimento, é de que nenhuma empresa tem como prática a fim de gerar crescimento postura agressiva de captação de novos clientes através de novos tipos de produtos e serviços. Neste sentido, para 57,1% o crescimento seria 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.

Os resultados desta pesquisa estão sendo apresentados aos gestores no intuito de contribuir com a tomada de decisão das empresas, fazendo-os refletir sobre o comportamento estratégico quanto ao desenvolvimento de produtos e serviços. Este feedback se dá através de visitas in loco nas empresas estudadas e também com a divulgação dos resultados na mídia impressa e com a participação dos pesquisadores, professores e empresários em programas de rádio local.

### Palavras-chave

Domínio de produtos e mercados; postura de sucesso; monitoramento ambiental; crescimento.

### Referências

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.

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.

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