

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

A PERCEPÇÃO DE INCERTEZA E O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NAS INDÚSTRIAS DA CIDADE DE GETÚLIO VARGAS/RS

THE PERCEPTION OF UNCERTAINTY AND THE STRATEGIC BEHAVIOR ON DEVELOPMENT OF NEW PRODUCTS AND SERVICES: THE CASE ON THE INDUSTRIES ON CITY OF GETÚLIO VARGAS/RS/BRASIL

João Paulo Gardelin, Francis Zanelatto Alba, Valéria Ficagna, Amanda Guareschi, Mônica da Pieve Antunes e Nadia Mar Bugoni

RESUMO

Este estudo teve como objetivo examinar a incerteza ambiental percebida pelos gestores das indústrias e identificar como estas empresas se comportam estrategicamente sob o ponto de vista do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Para isto, optou-se pela abordagem quantitativa, com aplicação de 35 questionários do tipo *survey* junto aos gestores das indústrias da cidade de Getúlio Vargas/RS, no período entre março e abril de 2015. Deste total, 14 questionários (40%) retornaram respondidos e fizeram parte da análise dos dados. Constatou-se que os gestores percebem o ambiente com alta incerteza e se comportam predominantemente como analistas em relação ao mercado. Apenas 28,6% das indústrias realizam constantes modificações em produtos e serviços tornando-os permanentemente abrangentes e inovadores (domínio de produtos e mercados). O estudo 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.

Palavras-chave: Incerteza Ambiental; Comportamento Estratégico; Novos Produtos e Serviços.

ABSTRACT

This study aimed examine the environmental uncertainty perceived by de managers of industries and identify how these companies behave strategically on the development of new products and services. For this, a quantitative approach was applied with de managers of the industries on city of Getúlio Vargas/RS, Brazil, between March and April 2015. Of this total, 14 questionnaires (40%) were answered and were part of the analysis of data. It was found that managers perceive the environment with high uncertainty and behave predominantly as Analysts for the market. Only, 28,6% of industries perform constant changes in products and services making them permanently comprehensive and innovative. The study also shows the lack of industries with prospector behavior regarding growth prospects which would represent a practical development of new products and services.

Keywords: Uncertainty Environment; Strategic Behavior; New Products and Services.

Introdução

Os desafios incessantes em que as organizações estão submetidas advêm de uma série de fatores determinados pelo ambiente externo. Desde os fatores mais simples aos mais complexos, todas as mudanças ambientais afetam de alguma forma o comportamento dos administradores e o comportamento das empresas no ambiente em que estão inseridos.

Um dos fatores que faz com que os gestores percebam a situação do ambiente é o nível de incerteza gerado por este ambiente. 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.

Assim a variável ambiental utilizada neste trabalho são os fatores geradores de incerteza. Miliken (1987) define incerteza como uma inabilidade individual para predizer de modo preciso o ambiente. Desta forma surge a necessidade de investigar como os gestores interpretam os sinais do ambiente, diante de maior ou menor intensidade de incerteza percebida.

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), os estudos pesquisados nos anais da Associação Nacional de Pesquisa em Administração (ANPAD) não apresentam aprofundamento teórico no que diz respeito aos fatores relacionados à incerteza no ambiente interno. Alguns estudos, em geral, se aproximam do desejado neste trabalho (SILVA E BATISTA, 2004; MORAES, 2004; TONDOLO E TONDOLO, 2006), porém o fator incerteza é utilizado apenas aos fatos relacionados ao ambiente externo. Portanto os estudos existentes não tratam assuntos específicos sobre os fatores internos das organizações relacionados à incerteza.

A taxonomia de Priem, Love e Shaffer (2002) trata o ambiente e os fatores de incerteza e sugere maior parcimônia e maior compreensão que a maioria das tipologias existentes. Alguns dos grupos desenvolvidos, obviamente, se relacionam com as tipologias mais antigas. Os clusters “clientes” e “concorrentes” utilizados por diversos autores (DUNCAN, 1972; MILES E SNOW, 1978; DAFT, SORMUNEM, PARKS, 1988), por exemplo, são incorporados na categoria “competição da indústria”. Isto indica parcimônia. Além disso, as categorias “vantagem competitiva internacional” e aspectos internos de “recursos humanos” são novas adições que não foram trabalhadas nas tipologias anteriores. Estas adições podem ter acontecido por que atenção extra para a internacionalização e recursos humanos estratégicos emergem nas últimas duas décadas. Isto indica maior compreensão no sistema de classificação.

Os resultados de Priem Love e Shaffer (2002) sugerem que as capacidades internas da firma também exercem um papel importante na percepção de incerteza, e complementam dizendo que se Bluedorn et al. (1994) citam que é correto que a formação de estratégias pelos executivos deve considerar incertezas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da firma – e os resultados sugerem que realmente são – previamente as tipologias existentes são limitadas porque focam somente incertezas externas.

Quanto ao comportamento estratégico, outro construto investigado neste estudo, 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 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).

Neste sentido, algumas organizações (defensores) 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 e que têm capacidades para encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado (MILES e SNOW, 1978).

Miles e Snow (1978) também 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.

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 verificar qual a percepção de incerteza ambiental dos gestores das indústrias da cidade de Getúlio Vargas-RS, 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.

Assim este trabalho justifica-se pelo fato de contribuir teoricamente sobre os fatores de incerteza ambiental, especialmente quantos aos fatores internos de incerteza. Também contribui com as discussões sobre o comportamento estratégico com um enfoque na análise sobre o desenvolvimento de novos produtos e serviços (problema empreendedor). Também busca contribuir com os gestores das indústrias da cidade de Getúlio Vargas/RS quanto à reflexão sobre os efeitos do ambiente externo e interno nas estratégias das organizações.

Fundamentação teórica

Incerteza Ambiental

No entendimento de Duncan (1972) a incerteza é consequência da falta de previsibilidade do resultado de um determinado evento. Assim, são três as características que possibilitam a mensuração de incerteza: primeiro falta de clareza da informação sobre as causas da influência do ambiente sobre as tomadas de decisão; segundo, longo período de tempo para suprimir a falta de conhecimento sobre as consequências de uma decisão, se ela estiver incorreta; e, terceiro, o desconhecimento geral das relações causais sobre os efeitos dos fatores ambientais na execução das funções organizacionais.

Em seu estudo, Duncan (1972) apresentou um modelo de ambiente que procurou retratar a diferenciação ambiental e, além disso, demonstrou como esta diferenciação poderia ter formas diversas de impactar a organização. Sua análise se deteve, entre outras coisas, em especificar quais as características do ambiente que criavam problemas para uma organização, em termos de causar "incerteza" quanto às alterações ambientais.

A incerteza pode variar de uma organização para outra segundo o ambiente no qual ela está situada e a noção de incerteza é igualmente relativa e contingente de acordo com a organização: ela é tão mais percebida na medida em que os recursos e as competências da organização são insuficientes para enfrentar com sucesso as condições que lhe são impostas (DUNCAN, 1972). Mais adiante, novos estudos a respeito dos fatores de incerteza ambiental são realizados por Milliken (1987) que dimensiona três tipos de incerteza ambiental percebida, caracterizando-as como sendo de estado, de efeito e incerteza de resposta, salientando que podem reduzir essas barreiras e obterem medidas mais precisas no que diz respeito ao entendimento da incerteza ambiental. A autora estende a teoria de Duncan sugerindo que executivos experimentam incerteza ambiental percebida (PEU – *perceived environment uncertainty*) através de três dimensões específicas: (1) estado de incerteza, (2) efeito de incerteza, e (3) resposta a incerteza. Mintzberg (1995) estabelece quatro dimensões de análise para o ambiente organizacional: a) estabilidade: o ambiente pode variar de estável a dinâmico. A natureza dinâmica de um ambiente está relacionada à sua imprevisibilidade quanto a mudanças (incerteza ambiental); b) complexidade: o ambiente pode variar de simples a complexo; c) diversidade de mercado: o mercado pode variar de integrado a diversificado; d) hostilidade: o ambiente pode variar de magnânimo a hostil. A hostilidade é influenciada pela competição, pelas relações das

organizações com sindicatos, governos e outros grupos, e pela sua disponibilidade de recursos. Quanto mais hostil um ambiente, mais rápido a empresa tem que responder a ele.

As incertezas ambientais e o forte aumento da competição obrigaram os administradores a moldarem-se às transformações ambientais, adequando-se a uma realidade de mudanças estratégicas. 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; BUCHHOLTZ, 2003).

Priem, Love e Shaffer (2002) publicam uma taxonomia numérica de dimensões e fatores percebidos de incerteza por executivos. São identificados 28 fatores relacionados à incerteza por executivos de Hong Kong.

A taxonomia de Priem, Love e Shaffer (2002) sugere maior parcimônia e maior compreensão que a maioria das tipologias existentes. Alguns dos grupos desenvolvidos, obviamente, se relacionam com as tipologias mais antigas. Os clusters “clientes” e “concorrentes” (DUNCAN, 1972; MILES e SNOW, 1978; DAFT, SORMUNEM e PARKS, 1988), por exemplo, são incorporados na categoria “competição da indústria”. Isto indica parcimônia. Além disso, as categorias “vantagem competitiva internacional” e aspectos internos de “recursos humanos” são novas adições que não foram contempladas nas tipologias anteriores. Estas adições podem ter acontecido por que atenção extra para a internacionalização e recursos humanos estratégicos que emergiram nas últimas duas décadas. Isto indica maior compreensão no sistema de classificação.

Os resultados de Priem, Love e Shaffer (2002) sugerem que as capacidades internas da firma também exercem um papel importante na percepção de incerteza, e complementam dizendo que as tipologias existentes até então são limitadas porque focam somente incertezas externas. Bluedorn et al (1994) citam que a formação de estratégias pelos executivos deva considerar incertezas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da firma.

As pesquisas têm focado mais para percepções de incerteza no ambiente externo das organizações. Alguns como Duncan (1972) que sugere uma classificação interna-externa, entretanto, as circunstâncias internas da firma também produzem importantes e mutáveis tomadas de decisões. Estes fatores potenciais de incerteza têm sido relativamente ignorados em algumas pesquisas (BLUEDORN et al, 1994; EISENHARDT, 1989) embora tanto incertezas externas quanto internas são essenciais para tomada de decisão estratégica (BOURGEOIS, 1985). Novamente, maiores poderes explicativos podem resultar de modelos de incerteza enfrentado por executivos. (PRIEM; LOVE; SHAFFER, 2002).

Priem Love e Shaffer (2002) primeiramente solicitaram em sua pesquisa que os executivos listassem as fontes de incerteza de seus ambientes. Ao final as fontes percebidas e listadas foram padronizadas em 28 fontes distintas, a partir das quais fora realizado análise através da MDS - *Multidimensional Scalling* - que gerou os 6 grupos (clusters): competição; custos de produção

e vendas; recursos humanos; atuação do governo; mudanças sociais; e vantagem competitiva internacional.

Ao final do trabalho, Priem Love e Shaffer (2002) proveem várias oportunidades para estender e testar a nova taxonomia, entre elas associar os clusters de incerteza com estratégia. É embasada nas sugestões dos autores que este trabalho tem um dos pilares de sustentação de pesquisa.

Como os estudos de Duncan (1972) foram com frequência utilizada para a pesquisa de ambientes e constantemente tem-se identificado o mesmo resultado em diversos estudos (GULINI, 2005; TEIXEIRA, 2007) surge à necessidade de uso de um novo modelo e neste sentido emerge a taxonomia de Priem et al. (2002) apta aos fatores internos e externos de recursos humanos e custos de produção e vendas, entre outros clusters utilizados. Taxonomia esta já replicada no Brasil nos estudos de Gardelin, Rossetto e Vedinelli (2013).

Comportamento Estratégico

Miles e Snow (1978) apresentam uma taxonomia das estratégias genéricas com uma abordagem abrangente e oferecendo conceitos mais adequados à pequena empresa, sendo que na classificação de Porter (1980), 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; 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.

Também de acordo com 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.

Metodologia

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.

Quanto às questões que fazem parte do questionário referente à percepção de incerteza do ambiente foi adaptado do estudo de Priem, Love e Shaffer (2002) e já replicado no Brasil nos estudos de Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013) que ajustaram os fatores de incerteza através de um *focus group* com 05 empresários no intuito de agrupar os fatores de incerteza percebidos pelos pesquisados. A partir disto, e baseado na indicação destes, foram agrupados 24 fatores em 05 *clusters*. Dos 6 *clusters* apresentados por Priem Love e Shaffer (2002), este estudo não considerou o primeiro agrupamento que trata da vantagem competitiva internacional, pois nas empresas pesquisadas a quantidade de negócios internacionais realizados é irrelevante em termos de número de empresas que exportam ou importam. Os cinco clusters considerados foram: competição; custos de produção/vendas; recursos humanos; governo; e mudanças sociais.

A análise de Clusters utilizada neste estudo corresponde a uma análise de agrupamentos ou de conglomerados. De acordo com Pohlmann (2007), a análise de conglomerados é empregada quando se deseja reduzir o número de objetos, agrupando-os em *clusters*, de tal modo, que os objetos reunidos em um *cluster* sejam parecidos entre si. Para o autor, essa técnica permite reduzir dados através da administração de informações a respeito de uma população inteira ou amostra, para obter informações para grupos menores.

No cluster *competição* as variáveis foram: novos concorrentes; fortalecimento da concorrência existente; produtos novos ou substitutos; padrão de consumo; e a expectativa dos clientes. Mais cinco variáveis estarão agrupadas no cluster *custos de produção/vendas*: disponibilidade de preço de matéria-prima; inflação; tecnologia; produtividade; produção e produtos baratos importados. Já no cluster *recursos humanos* são mais quatro fatores: rotatividade de pessoal; qualificação dos trabalhadores; qualidade da educação; obsolescência de habilidade. Quanto ao agrupamento que envolve a atuação do *governo* as variáveis são: políticas internacionais; infraestrutura; restrições do comércio; e políticas de governo. Por fim, o último cluster, mudanças sociais, envolveu seis fatores de percepção de incerteza do ambiente: mudanças demográficas; influência estrangeira; desordens sociais; distribuição da riqueza; ambiente natural e expectativas sociais.

A Percepção dos administradores com relação à incerteza do ambiente foi medida através de uma escala de Likert que de acordo com Richardson (1999) essa escala compõe-se de itens que indicam atitudes positivas e negativas sobre um objeto, instituição ou tipo de pessoa. Através do uso de uma escala de cinco pontos proporciona-se maior informação que uma simples dicotomia “acordo” ou “desacordo”. Assim sendo, a incerteza do ambiente foi medida através de uma escala intervalar de 1 a 10, sendo 1 a mínima percepção de incerteza e 10 a máxima percepção de incerteza. Para uma melhor análise os resultados foram medidos de acordo com a faixa da média das respostas sendo então considerado: a) Mínima Incerteza (01 a 2,50); b) Baixa Incerteza (2,51 a 5,00); c) Alta Incerteza (5,01 a 7,50) e d) Máxima Incerteza (7,51 a 10,00).

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 Getúlio Vargas (RS), cadastradas na Associação Comercial, Industrial de Serviços e Agropecuária do município e em plena atividade. Destas, 14 empresas (40%) 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.

Apresentação dos Resultados

Este estudo teve como objetivo examinar a incerteza ambiental percebida pelos gestores das indústrias e identificar como estas empresas se comportam estrategicamente sob o ponto de vista do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Assim sendo, seguem os resultados a começar pela percepção de incerteza ambiental e na sequência o comportamento estratégico.

Incerteza Ambiental

A seguir são apresentados os fatores de incerteza através de tabelas organizadas por clusters e com dados referentes à média, desvio padrão, variância e mediana. Observa-se que quanto maior a variabilidade em relação à média, maior é o valor do desvio padrão. A variância é uma medida de dispersão que mostra o quão distante cada valor desse conjunto está do valor médio. Já a mediana representa um valor que divide um conjunto de valores em partes iguais.

A Tabela 01 denota uma alta percepção de incerteza no cluster competição (média de 5,31), sendo que a variável mudança no padrão de consumo é a mais alta delas (5,64) o que revela imprevisão com as tendências da demanda. De acordo com a literatura, sabe-se que quanto mais alta a incerteza, maior a tendência de alto desempenho para os gestores com comportamento estratégico prospectador, devido à abertura de novas oportunidades para desenvolvimento de produtos e serviços.

Tabela 01 – Incerteza percebida no cluster competição

	Média	Desvio Padrão	Variância	Mediana
Surgimento de novos concorrentes	5,14	2,41	5,82	5,00
Fortalecimento da concorrência existente	5,21	2,08	4,34	5,00
Surgimento de produtos novos ou substitutos	5,07	2,73	7,46	5,00
Mudança no padrão de consumo	5,64	2,53	6,40	5,00
Alteração da expectativa de clientes	5,50	2,21	4,88	5,00
Competição	5,31	1,71	2,93	5,60

Fonte: Elaborado pelos autores.

Rossetto e Rossetto (2003) afirmam que as incertezas do ambiente e o forte aumento da competição obrigam os administradores a moldarem-se às transformações ambientais, adequando-se a uma realidade de mudanças estratégicas.

O segundo cluster analisado é com relação aos custos de produção e venda e a Tabela 02 evidencia uma alta percepção de incerteza com média 6,07 puxada pela alta incerteza quanto à variação da inflação (7,71) o que representa uma percepção de imprevisibilidades do cenário econômico, sob o ponto de vista dos gestores. Percebe-se que todos os fatores deste cluster caracterizam-se como de alta percepção de incerteza (para fins desta pesquisa médias entre 5,01 e 7,50).

Tabela 02 – Incerteza percebida no cluster custos de produção e vendas

	Média	Desvio Padrão	Variância	Mediana
Disponibilidade e preço de matéria-prima	5,64	2,79	7,79	5,50
Varição da inflação	7,71	1,98	3,91	8,00
Surgimento de novas tecnologias	6,07	1,64	2,69	6,00
Alteração na produtividade	5,29	2,49	6,22	5,00
Influência de produtos baratos fora do país	5,64	3,00	9,02	5,00
Custos de Produção e Venda	6,07	1,63	2,66	6,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 03 apresenta os dados do cluster recursos humanos que também apresentam alta percepção de incerteza (média 5,61), sendo que mais uma vez todos os fatores do cluster estão na faixa de alta incerteza percebida, com um desvio-padrão de 2,47 e variância de 5,07 (maiores do que em relação aos clusters apresentados até aqui).

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

Tabela 03 – Incerteza percebida no cluster recursos humanos

	Média	Desvio Padrão	Variância	Mediana
Rotatividade de pessoal	5,64	2,95	8,71	5,50
Qualificação dos trabalhadores	5,64	2,13	4,55	5,00

Qualidade da educação	5,71	2,27	5,14	5,00
Obsolescência de habilidade	5,43	2,47	6,11	5,50
Recursos Humanos	5,61	2,25	5,07	5,38

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando o cluster avaliado pelos gestores foi o de atuação do governo a incerteza percebida apresenta maiores índices, chegando a máxima incerteza no fator políticas de governo (7,93) e infraestrutura (7,5). A média deste bloco é de 7,39 (alta incerteza), conforme se observa na Tabela 04, a seguir. Neste cluster também se observa as mais altas médias de desvio padrão e variância, comparando com os demais clusters.

Tabela 04 – Incerteza percebida no cluster atuação do governo

	Média	Desvio Padrão	Variância	Mediana
Políticas internacionais	7,14	2,48	6,13	7,00
Infra-estrutura	7,50	2,56	6,58	8,00
Restrições de comércio	7,00	2,45	6,00	6,00
Políticas de governo	7,93	2,40	5,76	8,50
Atuação do Governo	7,39	2,33	5,45	6,88

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto ao cluster mudanças sociais alguns fatores até apresentam baixa incerteza percebida pelos gestores, caso das mudanças demográficas (4,71) e influência estrangeira (4,36). Entretanto na média geral o bloco apresenta uma alta incerteza (5,49), puxada para cima pela incerteza nas expectativas sociais (6,43). A tabela 05 apresenta os dados completos deste cluster.

Tabela 05 – Incerteza percebida no cluster mudanças sociais

	Média	Desvio Padrão	Variância	Mediana
Mudanças demográficas	4,71	2,64	6,99	5,00
Influência estrangeira	4,36	1,82	3,32	5,00
Desordens sociais	5,64	2,79	7,79	5,50
Distribuições da riqueza	5,86	2,71	7,36	6,00
Ambiente natural	5,93	2,59	6,69	6,00
Expectativas sociais	6,43	2,79	7,80	7,00
Mudanças Sociais	5,49	2,25	5,05	6,33

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim a Tabela 06, a seguir, apresenta um resumo geral de todos os clusters analisados até aqui, sendo que na qual se verifica uma incerteza geral de 5,97 (alta incerteza), sendo que o cluster atuação do governo é onde reside a mais alta incerteza na percepção dos gestores. Destaca-se que todos os cluster se enquadram na categoria de alta incerteza (entre 5,00 e 7,50).

Tabela 06 – Incerteza Geral percebida pelos gestores

	Média	Desvio Padrão	Variância	Mediana
Competição	5,31	1,71	2,93	5,60
Custos de Produção e Venda	6,07	1,63	2,66	6,00
Recursos Humanos	5,61	2,25	5,07	5,38
Atuação do Governo	7,39	2,33	5,45	6,88
Mudanças Sociais	5,49	2,25	5,05	6,33
Incerteza Geral	5,97	2,04	4,23	6,04

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com Duncan (1972) a noção de incerteza é igualmente relativa e contingente de acordo com a organização: ela é tão mais percebida na medida em que os recursos e as competências da organização são insuficientes para enfrentar com sucesso as condições que lhe são impostas. Por outro lado, 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). Na sequência do trabalho apresenta-se os resultados do comportamento estratégico das organizações pesquisadas.

Comportamento Estratégico

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.

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 07, a seguir.

Tabela 06 – Comportamento estratégico quanto ao domínio de produtos e mercados

Comp. Estratégico	Freqüência	Freq. Relativa	Domínio de produtos e mercados
Prospector	4	28,6%	Realizamos constantes modificações em nossos produtos e serviços, tornando-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.
Total	14	100,0%	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro questionamento, exposto na Tabela 07, 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.

Tabela 07 – 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.
Total	14	100,0%	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 08 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 08 – Comportamento estratégico quanto ao monitoramento ambiental

Comp. Estratégico	Frequência	Freq. Relativa	Monitoramento Ambiental
Prospector	0	0,0%	Gasta-se 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.
Total	14	100,0%	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 09 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 fazem isto), com penetração criteriosa em novos mercados apenas naqueles com postura analista (57,1%).

Este resultado é significativo para este estudo pois, a partir da perspectiva da relação comportamento/ambiente visto as citações anteriores, sugere-se que os defensivos encontram melhores resultados em ambientes de baixa incerteza. O ambiente das organizações estudadas (já apresentado anteriormente) apresenta mudanças constantes e alta incerteza (na percepção dos gestores) o que favorece um comportamento estratégico prospector - o qual apresenta práticas agressivas de captação de novos clientes através de novos produtos e serviços.

Tabela 09 – 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 às pressões do mercado.
Total	14	100,0%	

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 caso, o prospector aparece abaixo do comportamento analista e em mesma frequência que o defensivo.

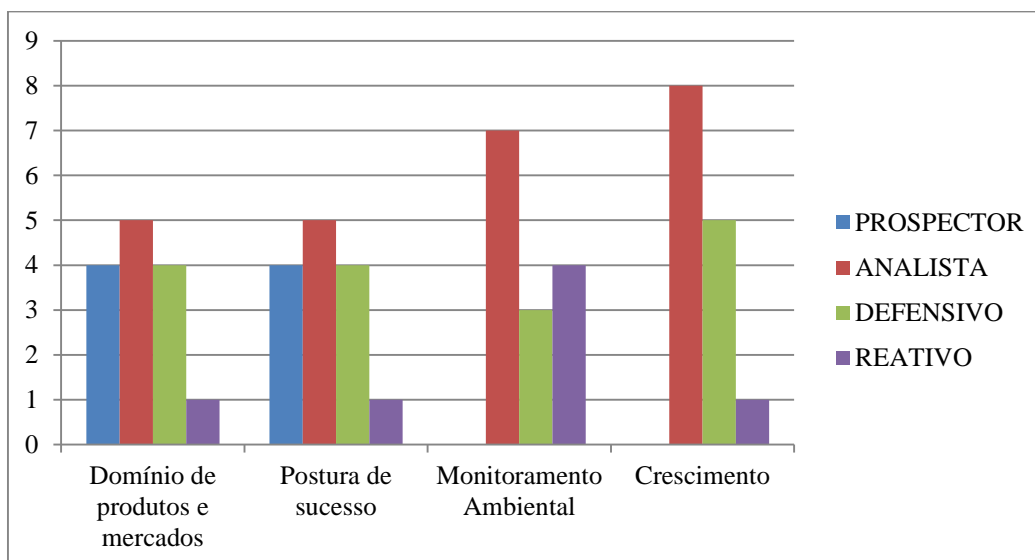


Gráfico 01 – Comportamento estratégico quanto ao problema empreendedor

Fonte: elaborado pelos autores

A Tabela 10, 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, os quais visam maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças. O quarto tipo, reativo, não contempla um contínuo porque na verdade este tipo não possui uma estratégia clara e concisa de contexto-estrutural (CUNNINGHAM, 2002).

Tabela 10 – Comportamento estratégico geral quanto ao problema empreendedor

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

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/RS, quanto ao problema empreendedor (produtos e mercado), pode gerar desempenho satisfatório frente ao ambiente percebido.

Como já observado anteriormente os gestores apresentam uma incerteza percebida de 5,97 numa escala de 01 à 10, considerada nesta metodologia como alta incerteza, porém, que fica mais próxima do centro da escala do que do extremo.

Portanto, segundo a literatura, a postura das empresas de Getúlio Vargas é relativamente adequada ao cenário ambiental percebido e inadequado para arrojadas ações de desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo examinar a incerteza ambiental percebida pelos gestores das indústrias e identificar como estas empresas se comportam estrategicamente sob o ponto de vista do desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Os resultados indicam uma alta percepção de incerteza por parte dos gestores em todos os clusters considerados - média de 5,97 numa escala de 01 à 10 - especialmente com relação a atuação do governo (7,39), seguido pelos custos de produção e venda (6,07); recursos humanos (5,61); competição (5,31); e mudanças sociais (5,49).

Quanto ao comportamento estratégico, observa-se uma postura analista (postura moderada entre os extremos prospector e defensivo), adequado a realidade percebida quanto ao ambiente e impróprio para desenvolvimento de novos produtos e serviços.

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.

Como limitação este estudo não apresenta uma análise mais profunda quanto ao comportamento estratégico. Ao focar no problema empreendedor (produtos e mercados) a estudo não apresenta dados referentes ao comportamento frente ao problema administrativo (estrutura da empresa) e ao problema de engenharia (produção). Também como limitação, não houve uma análise estatística mais profunda no sentido de investigar se necessariamente o ambiente percebido pelos gestores (alta incerteza) leva a adoção de um comportamento estratégico (analista).

Este estudo poderia ser ampliado para outros municípios brasileiros no sentido de verificar como as indústrias (e também o comércio e a prestação de serviços) percebem a incerteza no atual momento político, econômico e social do nosso país. 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.

Referências

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 Itajai, 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 organisational 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: and 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 Journals** 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.
- 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.