

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Programa de Pós-Graduação em Administração
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

JOÃO PAULO GARDELIN

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E A PERCEPÇÃO DE
INCERTEZA E MUNIFICÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

BIGUAÇÚ
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JOÃO PAULO GARDELIN

**O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E A PERCEPÇÃO DE
INCERTEZA E MUNIFICÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.

BIGUAÇÚ
2010

JOÃO PAULO GARDELIN

O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E A PERCEPÇÃO DE INCERTEZA E
MUNIFICÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada pelo Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, da Universidade do Vale do Itajaí.

Área de Concentração: Organizações e Sociedade

Biguaçu, 07 de junho de 2010.

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto

Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

UNIVALI

Prof. Dr. Miguel Angel Verdinelli

UNIVALI

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen

UNIJUÍ

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e a minha namorada Renata pela paciência, cooperação, dedicação e incentivo na superação deste desafio.

AGRADECIMENTOS

Ao meu professor, orientador e parceiro Carlos Ricardo Rossetto, ao professor Miguel Angel Verdinelli e em nome destes aos demais professores do Programa.

Ao doutorando Carlos Eduardo Carvalho e em nome deste aos demais doutorandos que participaram e contribuíram em reuniões dos grupos de pesquisa.

Aos colegas Adauto Rosado Filho companheiro de viagens na primeira etapa do mestrado e ao colega Ronaldo Ribeiro parceiro do grupo de pesquisa na segunda etapa. Em nome destes agradecer aos demais colegas da turma PMA6.

Agradecer à UNIVALI pela oportunidade de obtenção desse grau de qualificação profissional. Aos funcionários da Univali, Rafaela de Paula Freitas, Carolina de Aquino Rosa, Cristina Heusi Leal e aos demais colaboradores.

À ACISAT, em especial ao ex-presidente Luciano Zanchetta, secretário executivo Radael Simionatto e demais funcionários pelas informações transmitidas e pelo apoio prestado durante a coleta de dados, e também aquelas empresas que dispensaram tempo em responder ao questionário.

Ao amigo Élvis Silveira Martins que incentivou a encarar este desafio e sempre acompanhou, mesmo de longe, os momentos mais importantes nos dois anos de mestrado e em nome dele agradecer aos amigos que sempre apoiaram.

Aos meus pais Claudio e Leda que foram sempre os maiores incentivadores não medindo esforços e sempre fizeram de tudo para que este objetivo fosse atingido. Ao meu irmão, Fernando, companheiro das 2ª e 3ª feira quando nos encontrávamos após as aulas.

A ti Renata pela paciência, pelo amor e pela crença depositada neste objetivo por nós traçado. Aos teus pais Oscar e Elizabeth e aos cunhados Aline e Rubens que também sempre acompanharam de perto a caminhada desde o início.

Muito Obrigado!

EPÍGRAFE

O homem não teria alcançado o possível se, repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível.

Max Webber

RESUMO

Este estudo teve como objetivo examinar o relacionamento entre o comportamento estratégico das empresas e o ambiente percebido pelos gestores quanto às dimensões de incerteza e munificência. A fim de responder ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos optou-se pela abordagem quantitativa do tipo *survey* e quanto aos fins, descritiva. A coleta de dados ocorreu através da entrega de questionário aos 203 gestores, representantes das empresas cadastradas na Associação Comercial Industrial de Serviços e Agropecuária de Tapejara RS – ACISAT, que foram objeto de estudo desta pesquisa. Deste total, 53 questionários (26,10%) foram respondidos. Como resultado constatou-se que quanto à percepção de incerteza no ambiente, 64% dos administradores percebem este ambiente com Baixa Incerteza. Já quanto aos fatores geradores de munificência os administradores percebem o ambiente com Alta Munificência (64%). Por fim, em relação ao comportamento estratégico percebe-se que as empresas adotam uma postura Prospectora (40%) seguido de Analítica (33%), Defensivo (16%) e Reativo (11%). Com os dados obtidos pode-se concluir que os administradores percebem o ambiente com Baixa Incerteza e Alta Munificência e adotam um comportamento predominantemente Prospectador.

Palavras Chave: ambiente; incerteza; munificência; comportamento estratégico.

ABSTRACT

This study examines the relationship between companies' strategic behavior, and the environment perceived by the managers, in terms of the dimension of uncertainty and munificence. In order to respond to the research problem and fulfil the proposed objectives, a quantitative approach was used, of the survey type, and in terms of the goals, the descriptive approach was used. The data were collected through a questionnaire, which was delivered to 203 managers, representatives of companies registered with the Industrial Trade Association for Services and Livestock Farming of Tapejara RS – ACISAT, which were the object of study of this research. Of this total, 53 questionnaires (26.10%) were returned. From the results of the questionnaire, it was observed that in relation to the perception of uncertainty in the environment, 64% of the administrators perceived this environment with Low Uncertainty. Regarding the factors that generate munificence, the administrators perceived the environment with High Munificence (64%). Finally, in relation to strategic behavior, it is seen that the companies adopt a Prospecting behavior (40%), followed by Analytical (33%), Defensive (16%) and Reactive (11%) behaviors. From the data obtained, it can be concluded that the managers perceived the environment with Low Uncertainty and High Munificence, and adopted a predominantly Prospecting behavior.

Key Words: environment; uncertainty; munificence; strategic behavior

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Características dos tipos de ambiente.....	20
Quadro 2-	Dimensões ambientais.....	33
Quadro 3-	Tipologia de Miles e Snow (1978).....	60
Quadro 4-	Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos.....	63
Quadro 5-	Questionário referente a tipologia Miles e Snow.....	66
Quadro 6-	Classificação de empresas quanto ao número de empregados.....	76
Quadro 7-	ANOVA do comportamento estratégico e competição.....	111
Quadro 8-	ANOVA do comportamento estratégico e custos de produção/vendas.....	112
Quadro 9-	ANOVA do comportamento estratégico e recursos humanos.....	113
Quadro 10-	ANOVA do comportamento estratégico e ações governamentais.....	114
Quadro 11-	ANOVA do comportamento estratégico e mudanças sociais.....	115
Quadro 12-	ANOVA do comportamento estratégico e incerteza.....	116
Quadro 13-	ANOVA do comportamento estratégico e munificência.....	119
Quadro 14-	ANOVA do comportamento estratégico e tecnologias disponíveis.....	120
Quadro 15-	Teste de <i>Tukey HSD</i> do comportamento estratégico e tecnologias disponíveis.....	121
Quadro 16-	ANOVA do comportamento estratégico e mercado(clientes).....	121
Quadro 17-	Teste de <i>Tukey HSD</i> do comportamento estratégico e mercado(clientes).....	122
Quadro 18-	Síntese dos resultados encontrados quanto a percepção de incerteza do ambiente.....	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Estrutura do trabalho.....	19
Figura 2 -	Conceitualização ambiental.....	46
Figura 3 -	Ciclo Adaptativo.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Comparação das tipologias e taxonomias dos fatores de incerteza....	38
Tabela 2 -	Clusters e fatores de incerteza.....	39
Tabela 3 -	Análise ambiental sobre os cinco níveis de abstração.....	47
Tabela 4 -	Evolução do índice de retorno de ICMS de Tapejara RS.....	80
Tabela 5 -	Produção Agrária de Tapejara RS.....	81
Tabela 6 -	Estrutura Empresarial de Tapejara RS.....	81
Tabela 7 -	Problema empreendedor: domínio de produto-mercado.....	99
Tabela 8 -	Problema empreendedor: postura de sucesso.....	99
Tabela 9 -	Problema empreendedor: monitoramento ambiental.....	100
Tabela 10 -	Problema empreendedor: crescimento.....	100
Tabela 11 -	Problema de engenharia: objetivos tecnológicos.....	102
Tabela 12 -	Problema de engenharia: amplitude tecnológica.....	103
Tabela 13 -	Problema de engenharia: anteparos tecnológicos.....	103
Tabela 14 -	Problema administrativo: coalizão dominante.....	105
Tabela 15 -	Problema administrativo: planejamento.....	106
Tabela 16 -	Problema administrativo: estrutura.....	106
Tabela 17 -	Problema administrativo: controle.....	107
Tabela 18 -	Valores de “p” encontrado nas ANOVA para os fatores de incerteza	117
Tabela 19 -	Valores de “p” encontrado nas ANOVA para os fatores de munificência.....	118

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil dos gestores das empresas – sexo.....	84
Gráfico 2 - Perfil dos gestores das empresas – Faixa etária.....	85
Gráfico 3 - Perfil dos gestores das empresas – tempo de trabalho na empresa.....	85
Gráfico 4 - Perfil dos gestores das empresas – Cargo na empresa.....	86
Gráfico 5 - Perfil dos gestores das empresas – Formação (escolaridade).....	86
Gráfico 6 - Características das empresas – Tempo de existência.....	87
Gráfico 7 - Características das empresas – Número de funcionários.....	88
Gráfico 8 - Característica das empresas – Tipo de organização.....	88
Gráfico 9 - Característica das empresas – localização da empresa.....	89
Gráfico 10- Percepção de Incerteza – Competição.....	90
Gráfico 11- Percepção de Incerteza – custos de produção/vendas.....	91
Gráfico 12- Percepção de Incerteza – recursos humanos.....	91
Gráfico 13- Percepção de Incerteza – atuação do governo.....	92
Gráfico 14- Percepção de Incerteza – mudanças sociais.....	93
Gráfico 15- Fatores de incerteza.....	94
Gráfico 16- Percepção de incerteza geral.....	94
Gráfico 17- Percepção dos fatores de munificência.....	96
Gráfico 18- Percepção de Munificência geral.....	97
Gráfico 19- Problema empreendedor – as quatro dimensões.....	98
Gráfico 20- Problema empreendedor – geral.....	101
Gráfico 21- Problema de engenharia – as quatro dimensões.....	102
Gráfico 22- Problema de Engenharia – geral.....	104
Gráfico 23- Problema administrativo – as quatro dimensões.....	105
Gráfico 24- Problema administrativo – geral.....	107
Gráfico 25- Comportamento Estratégico – por atividade.....	108
Gráfico 26- Comportamento estratégico – geral.....	109
Gráfico 27- Relação comportamento estratégico e competição.....	112
Gráfico 28- Relação comportamento estratégico e custos de produção/vendas.....	113
Gráfico 29- Relação comportamento estratégico e recursos humanos.....	114
Gráfico 30- Relação comportamento estratégico e ações governamentais.....	115
Gráfico 31- Relação comportamento estratégico e mudanças sociais.....	116
Gráfico 32- Relação comportamento estratégico e incerteza.....	117
Gráfico 33- Relação comportamento estratégico e munificência.....	119
Gráfico 34- Relação comportamento estratégico e tecnologias disponíveis.....	121
Gráfico 35- Relação comportamento estratégico e mercado (clientes).....	123

LISTA DE SIGLAS

SCP	<i>Structure Conduite Performance</i>
ECP	Estrutura Conduta Performance
PSR	Pressão Estado Resposta
PEU	<i>Perception Environmental Uncertainty</i>
CDL	Camara de Dirigentes Logistas
ACISAT	Associação Comercial Industrial de Serviços e Agropecuária de Tapejara RS
MNI	Mínima Incerteza Percebida
BXI	Baixa Incerteza Percebida
ALI	Alta Incerteza Percebida
MXI	Máxima Incerteza Percebida
HOS	Hostilidade ou Mínima Munificência Percebida
BXM	Baixa Munificência Percebida
ALM	Alta Munificência Percebida
MXM	Máxima Munificência Percebida

Sumário

RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
LISTA DE SIGLAS.....	xii
1 Introdução.....	14
1.1 Contextualização.....	14
1.2 Justificativa e problema de pesquisa.....	15
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Estrutura do trabalho.....	18
2 Fundamentação teórica.....	20
2.1 Ambiente.....	20
2.1.1 Ambiente de incerteza.....	32
2.1.2 Ambiente de munificência.....	41
2.2 Estratégia e Ambiente.....	49
2.3 Comportamento estratégico	54
2.3.1 Tipologias diversas	56
2.3.2 Tipologia de Miles e Snow.....	60
2.4 Hipóteses de pesquisa.....	67
3 Metodologia.....	70
3.1 Tipo e estratégia de pesquisa.....	70
3.2 Fonte método e coleta de dados.....	72
3.3 População.....	76
3.4 Análise dos dados.....	77
4 Caracterização e Contextualização do Ambiente das Empresas Estudadas	79
4.1 Tapejara e a ACISAT.....	79
4.2 Contexto Geral da Cidade de Tapejara/RS.....	79
4.3 Indicadores econômicos e financeiros de Tapejara.....	80
4.4 A Associação Comercial Industrial de Serviços e Agropecuária de Tapejara	81
5 Apresentação e discussão dos resultados.....	84
5.1 Perfil dos gestores das empresas.....	84
5.2 Características das empresas pesquisadas.....	87
5.3 Percepção de Incerteza do Ambiente.....	89
5.4 Percepção de Munificência do Ambiente.....	95
5.5 Comportamento Estratégico das Empresas.....	98
5.6 Análise da relação Comportamento Estratégico VS. Incerteza.....	110
5.7 Análise da relação Comportamento Estratégico VS. Munificência.....	118
6 Conclusões.....	125
REFERÊNCIAS.....	130
APÊNDICES.....	137

Capítulo 1

Introdução

Neste primeiro capítulo é tratada a contextualização do assunto proposto para o trabalho, além da justificativa e a relevância do tema e a definição do problema de pesquisa. Também são observados os objetivos de ordem geral e específicos e por fim é apresentada a estrutura geral do trabalho.

1.1 Contextualização

Os desafios incessantes em que as organizações lidam nos dias de hoje advém de uma série de fatores determinado 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. As transformações econômicas como a crise financeira internacional de 2008, transformações tecnológicas, sociais, políticas fazem com que as organizações se adaptem de maneira rápida ou então podem estar fadadas ao fracasso. Neste contexto também emergem algumas variáveis de interesse como a disposição de recursos do ambiente – munificência - e a incerteza.

O ambiente no qual se enquadra uma determinada empresa, pode ser gerador de muitos recursos (muficiente), ou poucos recursos (hostil). Para Bertucci (1999) no contexto de recursos escassos, de mudanças introduzidas pela revolução tecnológica, de globalização e de surgimento de concorrentes potenciais, as organizações precisam buscar estratégias que se revelem adequadas para responder as demandas ambientais cada vez mais desafiadoras. Diferentes estratégias metodológicas são sugeridas pela literatura para analisar as relações que se estabelecem entre os dirigentes de uma organização e a forma como o ambiente é percebido.

Outro fator que faz com que os gestores percebam a forma 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.

Para lidar com a incerteza e a disposição de recursos gerados pelo ambiente as organizações adotam determinados comportamentos estratégicos a fim de atingir objetivos propostos e, ainda, desempenhos superiores. Para Megginson *et al.* (1986, pg. 11) “as estratégias podem ser consideradas como mecanismos que ajudam as organizações a se adaptarem a seus ambientes e integrarem as operações internas”. Miles e Snow (1978) consideram que o comportamento organizacional estratégico está relacionado diretamente com o ambiente onde está inserida, e para sobreviver precisa se adaptar as mudanças deste ambiente, e ainda que, o processo de adaptação na qual a empresa passa e a maneira como ela antecipa ou compensa as alterações do ambiente é o processo de desenvolvimento da estratégia.

Um dos construtos de ambiente utilizado neste trabalho é o fator incerteza. Miliken (1987) define incerteza como uma inabilidade individual para predizer de modo preciso o ambiente. Desta forma surge a necessidade de se pesquisar como se comportam as empresas diante de maior ou menor intensidade de incerteza percebida no ambiente.

Outro construto referente ao ambiente das organizações, também trabalhado aqui é a munificência. Quando se refere aos recursos disponíveis no ambiente, que podem ser em maior grau – munificência – ou menor grau – hostilidade, também surge a necessidade de pesquisar o comportamento das empresas ante a maior ou menor intensidade de munificência.

1.2 Justificativa e Problema de Pesquisa

Apesar da existência de alguns estudos referentes à relação ambiente e comportamento no Brasil (GULINI, 2005; TONDOLO E TONDOLO, 2006; TEIXEIRA, 2007), 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 munificência ou hostilidade. 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 a disposição de recursos do ambiente – munificência - e sobre os fatores internos das organizações relacionados à incerteza.

A chamada “nova taxonomia” de Priem *et al.* (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 *ET AL.*, 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 *et al.* (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 deva 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.

As pesquisas têm focado mais para percepções de incerteza no ambiente externo das organizações. Duncan (1972) 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 outras 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 *ET AL.* 2002).

Conforme sugere Castrogiovanni (1991) a munificência é uma importante dimensão teórica. Resultados, entretanto, são limitados para dar uma noção que as firmas que operam dentro de ambientes munificentes têm opções estratégicas maximizadas, pressões competitivas minimizadas e relativa harmonia entre seus constituintes organizacionais. Resultados, talvez, possam ser robustos se pesquisadores tentarem evitar dois problemas comuns: a *overabstraction* e a ambiguidade conceitual, complementa Castrogiovanni.

Em seu estudo, Jogarantnam (1999) teve como primeiro propósito prover um teste dos efeitos contingenciais que a munificência ambiental poderia ter sobre a relação entre a postura

estratégica e desempenho dos negócios em nível organizacional. Porém não estudou os efeitos da incerteza ambiental neste contexto.

Outra contribuição do presente estudo é verificar como se comportam estrategicamente as empresas do município de Tapejara segundo o modelo de Miles e Snow (1978). Neste modelo as empresas que buscam mercados e novas oportunidades são chamadas prospectoras – perfil geralmente reconhecido como empreendedor.

Visto que o município de Tapejara é considerado pela opinião pública da região e do estado como um município empreendedor, e que através da conduta dos empresários locais é que o município prosperou nos últimos anos e que continua a prosperar, pretendem-se verificar se de fato, as organizações comportam-se como empreendedoras ou prospectoras segundo o modelo de Miles e Snow.

Assim este trabalho justifica-se pelo fato de contribuir teoricamente sobre o assunto, especificamente a respeito dos fatores de incerteza e munificência, além de gerar resultados que poderão traduzir como se comportam as empresas e se confirmam a percepção da comunidade sobre o perfil das empresas tapejarenses.

Desta forma o estudo também permite comparações com diversos outros estudos que analisam a relação ambiente-comportamento como os trabalhos de Guilini (2005), Teixeira (2007), Andretti (2008) e Blageski (2008).

Diante disso, se tem a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais as relações entre o comportamento estratégico, incerteza, e a munificência percebida pelas pequenas empresas cadastradas na ACISAT?

1.3 Objetivos

Com o propósito de resolver o problema de pesquisa citado acima, o trabalho buscará atingir os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

Examinar o relacionamento entre o comportamento estratégico das empresas e o ambiente percebido pelos gestores quanto às dimensões de incerteza e munificência.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Mensurar a intensidade com que são percebidos os fatores de incerteza do ambiente;
- ✓ Mensurar a munificência do ambiente percebido;
- ✓ Identificar o comportamento estratégico das empresas;
- ✓ Relacionar o comportamento estratégico com a munificência percebida;
- ✓ Associar o comportamento estratégico com a incerteza percebida.

1.4 Estrutura do trabalho

Como forma proporcionar um bom entendimento do trabalho, esta dissertação foi segmentado da seguinte maneira, conforme mostra a Figura 01.

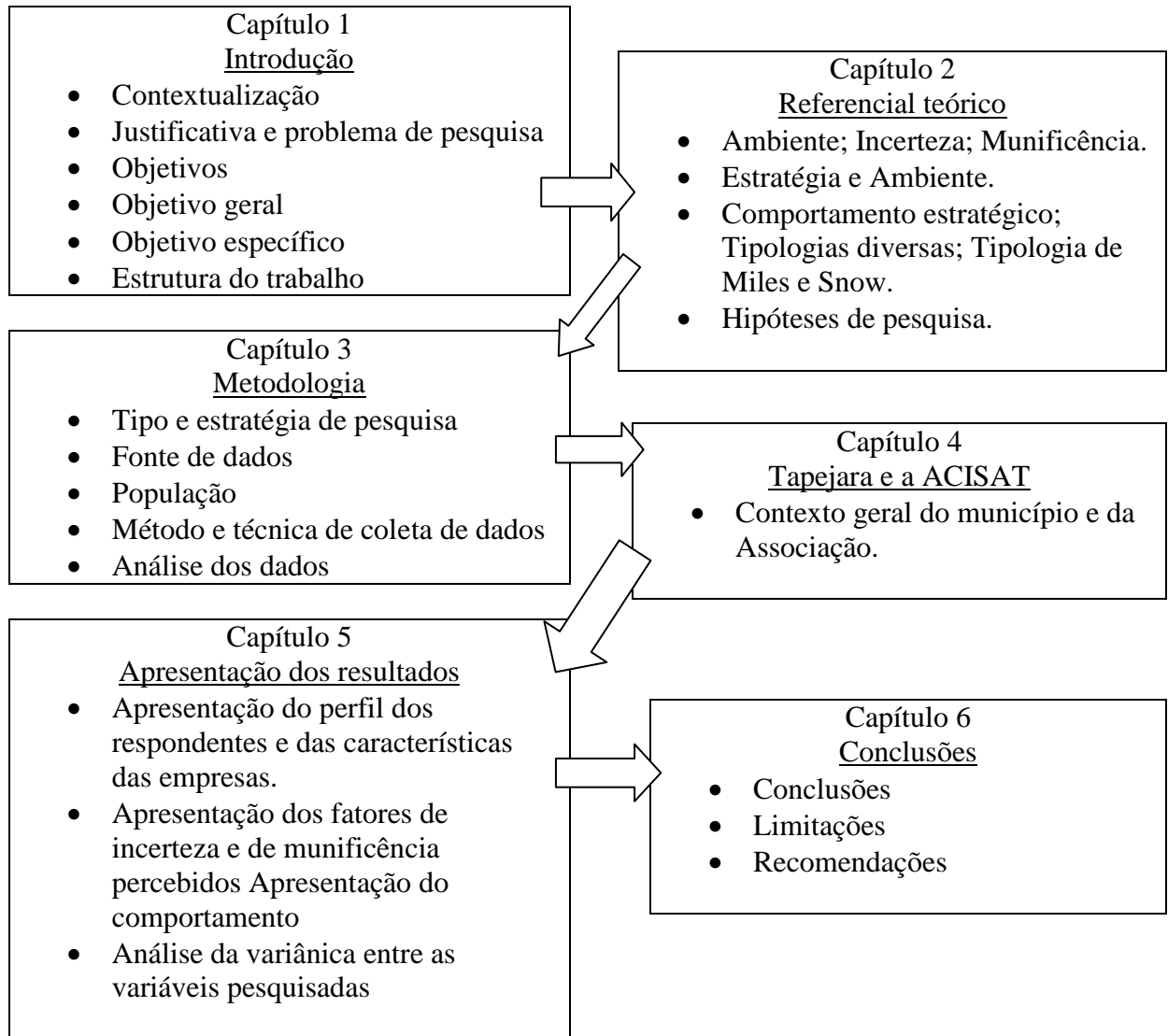


Figura 01 – Estrutura do trabalho
Fonte: elaborado pelo autor (2010)

Capítulo 2

Fundamentação teórica

Neste capítulo é apresentado o suporte teórico desta dissertação. Para uma melhor compreensão está dividido em três partes ou subcapítulos, sendo o primeiro referente à relação entre organizações e ambiente, assim como as teorias e abordagens referentes a esta relação e outros aspectos importantes de estudos recentes. No segundo subcapítulo trata-se o tema ambiente propriamente dito, seus conceitos e mensuração, monitoramento, tipologias diversas, a percepção ambiental e os fatores de incerteza e munificência. Já na terceira parte é abordada a questão do comportamento estratégico e suas tipologias.

2.1 Ambiente

A idéia de organizações como sistemas abertos leva em consideração que as organizações e seus ambientes externos interagem continuamente, fazendo parte de um sistema mais amplo.

Os estudos referentes ao ambiente organizacional têm sua base no movimento sistêmico, originado nas pesquisas do biólogo Ludwing von Bertalanffy e que influenciou diversas outras áreas do conhecimento, ao procurar um modelo científico explicativo do comportamento de um organismo vivo (BATAGLIA *et al.*, 2006).

Para Blageski (2008) um sistema define-se como um todo organizado formado por elementos interdependentes, que está rodeado por um meio exterior (ambiente); se o sistema interage com o meio exterior é designado por sistema aberto; as relações do sistema com o meio exterior processam-se através de trocas de energia e/ou informação e designam-se por entradas e saídas; os canais que veiculam a entrada e saída de informação ou energia designam-se por canais de comunicação ao ambiente.

A análise das organizações interagindo com o ambiente externo foi iniciada pela escola estruturalista. Com a influência das abordagens dos sistemas abertos, deu-se maior ênfase ao estudo do ambiente externo, na busca da legitimidade e eficácia das organizações (STONER, 1985).

Nas áreas organizacionais muitos estudos empíricos ligando as organizações e os seus ambientes surgiram no decorrer do século XX (BURNS E STALKER, 1961; CHANDLER,

1962; EMERY E TRIST; 1965; LAWRENCE E LORSCH, 1967; DUNCAN, 1972; PAYNE E PUGH, 1976; ROBBINS, 1990; NADLER E TUSHMAN, 1994; MINTZBERG, 1995) sucedendo os estudos conceituais iniciados por Dill (1958) que empreendeu um dos primeiros esforços para classificar domínios de ambiente das organizações focando naquelas partes do ambiente externo da organização que foi relevante ou potencialmente relevante para o conjunto das metas da organização e para a realização da meta. Alguns dos demais estudos são detalhados a seguir.

Burns e Stalker (1961) descrevem dois tipos de firmas: organizações orgânicas que são muito flexíveis e oferecem boas condições de adaptação ao dinamismo do ambiente. As firmas mecanicistas são altamente eficientes e de operações rotineiras sendo melhores em ambientes estáveis.

Emery e Trist (1965) sugerem cinco setores de ambientes, sendo (1) valores sociais, (2) normas e políticas legais, (3) economias de mercado e contribuições de trabalho, (4) informação e tecnologia e (5) geografia física e recursos naturais. Os autores perceberam diferentes tipos de ambiente organizacional e descreveram quatro tipos ideais de ambientes ou texturas causais que são aproximações do que se encontra no cotidiano das organizações. Os ambientes identificados foram: plácido aleatório, plácido agregado, perturbado reativo e turbulento. O Quadro 01 apresenta os quatro tipos de ambiente.

Tipo de ambiente	Características	Processo decisório	Adaptação
Plácido aleatório	Simplicidade, rotina e certeza.	Baseado na certeza, na rotina e na previsibilidade.	Passividade, estabilidade causalidade.
Plácido agregado	Simple e previsível, mas diferenciado.	Baseado na certeza com algum risco em face da diferenciação.	Algum conhecimento do ambiente.
Perturbado reativo	Complexo, mutável e com reações previstas.	Hierarquizado, baseado no conhecimento do mercado concorrente.	Previsão das mudanças.
Turbulento	Complexidade, mudança, turbulência e incerteza.	Baseado na identificação das ameaças e das oportunidades ambientais.	Antecipação às mudanças ambientais. Cooperação

Quadro 01 - Características dos tipos de ambiente.

Fonte: Emery e Trist (1965).

Para os autores o ambiente plácido aleatório caracteriza-se por ser relativamente estável, inexistindo interdependência entre suas partes, mais propriamente há desconexão entre os componentes.

Como as mudanças ocorrem com lentidão, isto facilita a previsibilidade e, conseqüentemente, não oferece grande ameaça às organizações. De acordo com a tipologia, organizações neste ambiente fazem seus ajustes usando táticas unilaterais.

O ambiente plácido agregado apresenta mudança vagarosa associada a uma maior interdependência das partes que compõem o ambiente, na forma de blocos agregados, o que se traduz no surgimento de ameaças para as organizações. Sob estas condições, táticas são substituídas por estratégias. A sobrevivência torna-se criticamente ligada com o que a organização conhece do seu ambiente e como ela se posiciona neste ambiente.

O ambiente perturbado reativo é derivado do surgimento de diversas organizações grandes o suficiente para influenciar o ambiente e outras organizações, sendo característicos de mercados oligopolísticas. São situações onde uma companhia, criando parte de ambiente, força as demais a reagirem de modo semelhante. Organizações no ambiente tipo três não recorrem nem as táticas de curto prazo e nem a planos gerais de longo prazo.

O ambiente turbulento caracteriza-se por mudança constante e apresenta elevado grau de incerteza. Mudanças na organização são mais largamente induzidas pelo ambiente, mais do que pela própria organização. A idéia de turbulência ambiental associa instabilidade com elevado grau de complexidade, significa que existe uma boa quantidade de interconexão causal entre os elementos do ambiente, isto é, não se pode definir com clareza até que ponto os elementos possuem capacidade de influência entre si (HALL, 1984).

Outros estudos ligando a organização e seus ambientes apareceram no decorrer dos anos. Lawrence e Lorsch (1967) realizaram estudos em dez empresas dos Estados Unidos. Os pesquisadores mostraram que as diferenças internas das empresas estavam relacionadas com diferenças nos ambientes. Para explicar estas diferenças, os autores desenvolveram os conceitos de diferenciação e integração.

A diferenciação diz que os subsistemas da organização segmentam o ambiente para manter uma relação mais simples e segura com o meio exterior. Os autores descobriram que a diferenciação era maior onde o nível de mudança era mais rápido, onde havia menos certeza

de informação e onde a amplitude de tempo de *feedback* era maior. Já a integração refere-se à coordenação ou unidade de esforços. O estudo mostrou que as empresas mais bem sucedidas adaptam-se às exigências do ambiente e que à medida que as organizações crescem, aumenta a diferenciação de funções e a necessidade de integração.

Pugh *et al.* (1969) estudaram os contextos organizacionais, a origem e a história, o controle de propriedade, o tamanho, a localização, enfim, as configurações dentro das quais a estrutura das organizações é desenvolvida.

Trabalhos diversos (EMERY E TRIST, 1965; THOMPSON, 1967; DUNCAN, 1972) utilizaram duas dimensões ambientais: a dimensão simples-complexa e a dimensão estático-dinâmica. No trabalho de Duncan (1972) a parte simples da dimensão simples-complexa lida com o grau no qual os fatores no ambiente da unidade de decisão são em pequeno número e são similares entre si e eles estão localizados em poucos componentes ambientais. Já a parte complexa indica que os fatores na unidade de decisão são em grande número. A segunda dimensão (estático-dinâmica) indica o grau e a frequência no qual os fatores do ambiente externo e interno da unidade de decisão permanecem basicamente o mesmo pelo tempo ou está em um processo contínuo de mudança.

Duncan (1972) identifica os componentes do ambiente bem como suas dimensões específicas a fim de facilitar a identificação de tipos de ambiente que contribuem para diferentes graus de incerteza percebidos pelos indivíduos que estão envolvidos em um processo de tomada de decisão. O autor enfatiza que as organizações deveriam adaptar-se ao ambiente se elas quisessem sobreviver e uma das questões centrais nesse processo está em lidar com a incerteza.

Duncan (1972) teoriza que três componentes – pessoais, unidades pessoais e funcionais, e fatores de nível organizacional – compõem o ambiente interno da firma. Cinco outros componentes compõem o ambiente externo: clientes, fornecedores, concorrentes, fatores políticos e sociais, e fatores tecnológicos. Mais adiante o autor teoriza duas dimensões ambientais: simples- complexo e estático-dinâmico.

Uma diferenciação entre ambiente externo e ambiente interno é feita por Duncan (1972). Para o autor o ambiente externo consiste daqueles fatores sociais e físicos relevantes e fora dos limites da organização ou da unidade de decisão específica que são diretamente considerados. Já o ambiente interno consiste daqueles fatores sociais e físicos relevantes

dentro dos limites da organização ou da unidade de decisão específica que são obtidos diretamente em consideração ao comportamento de tomada de decisão de indivíduos naquele sistema.

Aldrich e Pfeffer (1976) afirmam que o ambiente das organizações é importante por que afeta a estrutura e as decisões organizacionais e neste sentido emerge uma questão: por que há tantos tipos de organização? O Modelo de Seleção Natural responde a esta questão pelo exame da natureza e distribuição de recursos na natureza. O Modelo de Dependência de Recursos foca na decisão, poder, e relações de influência que afetam as ações das organizações e as estratégias que procuram a administração do ambiente.

O Modelo da Seleção Natural – análoga a teoria microeconômica da firma - desenvolve o mais forte argumento para uma perspectiva ambiental, posicionando que os fatores ambientais selecionam essas características organizacionais que melhor ajustam o ambiente. O Modelo de Dependência de Recursos – análoga a teoria do oligopólio e da teoria comportamental da firma - dispõe para maior atenção para políticas de organização interna no processo de elaboração da decisão e também para uma perspectiva que organizações buscam para gerenciar ou estrategicamente adaptam para seus ambientes. Os dois modelos concordam na importância do ambiente organizacional para entender a estrutura e decisões organizacionais, mas diferem na avaliação da importância do papel da seleção ambiental. (ALDRICH E PFEFFER, 1976).

Miles e Snow (1978) afirmam que toda a organização está inserida em uma rede de influências externas e relações que podem ser rotuladas como ambiente que não é uma entidade homogênea, mas composta de uma combinação complexa de fatores como produto, mercado, costumes e práticas industriais, regulamentações governamentais e relações com fornecedores financeiros, de matéria-prima e de serviços. Classificam o ambiente em seis setores: fornecedores, clientes, concorrentes, mercados financeiros, sindicatos, e agências regulamentadoras/governamentais.

A principal razão de o ambiente externo fazer parte da organização é o fato de nenhuma empresa sobreviver por si só. Entre outras justificativas está a de Hall (1984), para quem o ambiente da organização é um fator crucial para se compreender o que se passa nela e com ela, uma vez que nenhuma organização é uma ilha em si mesma.

Diversas são as abordagens de análise para compreender o contexto no qual a organização está inserida. Para Miles (1980) talvez a mais óbvia definição de ambiente organizacional seja qualquer coisa que não faça parte dela própria. Hall (1984), por sua vez, adota um conceito de ambiente menos abrangente. Para este autor, o ambiente pode ser definido como todos os fenômenos ou elementos que são externos à organização e que a influenciam potencialmente ou raramente.

Robbins (1990) propõe as seguintes hipóteses para analisar o ambiente: a) a incerteza ambiental e a complexidade estão diretamente relacionadas; b) ambientes estáveis conduzem à alta formalização; c) quanto mais complexo o ambiente, mais centralizada a estrutura. A complexidade ambiental é aqui analisada sobretudo pela concorrência; d) a hostilidade ambiental conduz à centralização temporária.

Os autores Nadler e Tushman (1994) apresentam os aspectos críticos de análise do ambiente organizacional. Segundo os autores, três aspectos críticos do ambiente afetam o funcionamento organizacional. Primeiro, o ambiente faz exigências às organizações em termos de produtos ou serviços, qualidade ou quantidade. Segundo, o ambiente pode impor limitações à ação organizacional, estas relacionadas a limitações de ordem governamental ou pela escassez de capital ou tecnologia. Por último, o ambiente oferece oportunidades a serem exploradas pela organização.

A percepção dos empresários acerca desses aspectos, ou seja, a maneira com que visualizam o ambiente como uma ameaça ou oportunidade condicionará as suas decisões estratégicas. 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. A complexidade ambiental é aqui entendida através da variável entendimento do trabalho a ser realizado, ou seja, refere-se tão somente à complexidade do conhecimento (tecnologia); c) diversidade de mercado: o mercado pode variar de integrado a diversificado. A diversidade está relacionada a uma ampla faixa de clientes, produtos ou serviços abrangidos pela organização; 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.

Além de evidenciar os principais teóricos que pesquisaram o ambiente das organizações no decorrer das últimas décadas, é importante destacar a maneira como o ambiente foi visto por alguns autores. Neste período destacam-se alguns autores (DUNCAN, 1972; MILES E SNOW, 1978; MILES, 1980; KATZ E KAHN, 1987; DAFT *et al.*, 1988; MACHADO DA SILVA E FONSECA, 1993; MORGAN, 1996; MINTZBERG, 2000; TEIXEIRA, 2007; BLAGESKI, 2008). As principais evidências são destacadas a seguir.

Durante muitos anos as teorias administrativas viam a organização como um sistema fechado, isto é, um sistema que não sofre ou exerce qualquer influência naquilo que existe fora de seus limites. Essas influências só passaram a ser percebidas e estudadas a partir do momento em que as organizações começaram a ser consideradas como sistemas abertos: “As organizações, como organismos, estão abertas ao seu ambiente e devem atingir uma relação apropriada com esse ambiente, caso queiram sobreviver” (MORGAN, 1996, p. 36).

Reconhece-se então que, como sistemas abertos, as organizações captam insumos (matéria-prima, dinheiro, mão-de-obra e energia) no ambiente externo, transformam os mesmos em produtos ou serviços e, em seguida, os mandam de volta como produtos para o ambiente externo. Os fatores externos à organização são chamados de ambiente externo e influenciam não só a organização, mas também um ao outro.

Não há consenso entre os teóricos da administração sobre o que constitui o ambiente externo de uma organização e nem sobre os tipos de questões a serem discutidas dentro do assunto ambientes organizacionais. Duncan (1972) define este ambiente como sendo a totalidade dos fatores físicos e sociais que são considerados na tomada de decisões nas organizações. O autor descreve, ainda, que o ambiente pode ser dividido em diversos setores, são eles: clientes, competidores, tecnologia, economia, regulatório e sociocultural. Devido à importância das inter-relações entre organização e ambiente, o entendimento da dimensão dessas relações e o grau de influência que se estabelece entre ambos fizeram com que muitos autores procurassem estudá-las e entendê-las.

Miles (1980) define o ambiente externo como uma parte exterior que não componha internamente determinada coisa. Hall (1984), por sua vez, afirma que ambiente é tudo aquilo que cerca externamente uma organização. Já Katz e Kahn (1987) salientaram que o funcionamento organizacional precisa ser estudado sob a ótica das transações contínuas com o

meio que o ampara, porque é a partir das interpretações dos fenômenos ambientais que a organização deverá adotar comportamentos de adaptação.

Daft *et al.* (1988) usam seis fatores ambientais – concorrentes, clientes, tecnológicos, regulatórios, econômicos e sócio-culturais – na avaliação de incerteza, monitoramento ambiental e performance da firma. Eles concluem que executivos que estão com altas performances monitoram o ambiente mais frequentemente os fatores ambientais.

Dessa forma, como afirma Machado da Silva e Fonseca (1993), a interdependência entre organização e ambiente seria mediada por fatores internos e externos às organizações, que afetariam a percepção, a interpretação e o comportamento dos agentes organizacionais em relação às pressões contextuais.

Como definição de ambiente, temos as contribuições de Mintzberg *et al.* (2000) que, de forma bem simples, consideram o ambiente como “um conjunto de forças vagas lá fora, ou seja, tudo aquilo que não é organização”.

Os estudos e a pesquisa organizacional contemporânea têm procurado examinar as organizações sob pontos de vista que envolvam a sua interação com o contexto ambiental mais amplo. Daí que, considerando a complexidade da sociedade, as organizações estão contidas neste ambiente, portanto, o estudo das organizações deve levar em conta esta interação (TEIXEIRA, 2007).

Para Blageski (2008) é relevante observar que os fatores externos, referentes ao ambiente externo da organização são dinâmicos e alteram-se constantemente, por isso, a administração deve reconhecer a necessidade de responder às mudanças ambientais, pois ignorá-las é um risco à sobrevivência da organização.

Diversas pesquisas (MILES, 1980; ASTLEY E VAN DE VEN, 1983; HALL, 1984; BOWDITCH E BUONO, 1990; PORTER, 1986; BETHELEN, 1996; DAFT, 1997; MEGGINSON, *ET AL.* 1986; BOWDITCH E BUONO, 2002; MONTANA E CHARNOV, 2003; ANDRADE, 2004) demonstram o ambiente subdividido em duas grandes partes: ambiente geral e ambiente operacional. A seguir são apresentados alguns autores e seus pontos de vista com relação a esta subdivisão e as nomenclaturas utilizadas.

Miles (1980) desenvolveu uma importante abordagem para o estudo do ambiente externo, cujo escopo baseia-se na distinção entre o ambiente geral e o ambiente específico. O

ambiente geral é composto por todos os elementos do ambiente que são potencialmente relevantes para as organizações, tais como: condições tecnológicas, legais, ecológicas, políticas, econômicas, demográficas e culturais. O ambiente específico é composto por elementos que são explicitamente relevantes e estão diretamente em contato com as organizações, tais como: clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público e associações de classe. Fazem parte do cotidiano organizacional e sofrem permanente análise e controle.

O ambiente pode ser segmentado em ambiente externo (níveis macro e micro) e ambiente interno (ambiente de produção). O ambiente externo é onde a empresa coloca seus produtos e serviços, efetua transações (nível micro) e também se relaciona com as partes interessadas como a sociedade, o governo, entre outras (nível macro). Para Astley e Van de Ven (1983) as organizações podem ser agrupadas em dois níveis para análise: o primeiro refere-se ao foco nas características organizacionais, o nível micro, o qual se preocupa com as organizações individualmente e com o seu interior, enquanto que no nível macro examina as populações, redes e comunidades de organizações, as quais pertencem ao meio externo.

Hall (1984), ao tratar dos ambientes organizacionais também menciona as expressões ambiente geral e ambiente específico. O ambiente geral formado pelas condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. Essas variáveis afetam e são iguais para todas as organizações. Quanto ao ambiente específico, o autor comenta que este ambiente das organizações é constituído das outras organizações que mantêm relações com a organização em questão (clientes, fornecedores, concorrentes e acionistas).

Para o autor embora o ambiente geral seja semelhante para todas as organizações, o ambiente específico irá variar dependendo do domínio específico que a organização tiver escolhido (ou seja, a gama de produtos ou serviços oferecidos e mercados servidos).

Assim com Miles (1980), Hall também convencionou o ambiente em: a) ambiente geral: que afeta todas as organizações e é igual para todas (condições tecnológicas, legais, econômicas, demográficas e culturais) e b) ambiente específico: que consiste em entidades externas que interagem diretamente com a organização (fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, etc.) no alcance dos seus objetivos. São fatores críticos, únicos para cada organização, que podem influenciar positiva ou negativamente a eficiência da empresa.

Entretanto, Hall observa que o ambiente se apresenta em diferentes dimensões como em relação ao seu conteúdo, que abrange os aspectos do ambiente geral; e em relação a outras dimensões que variam entre homogeneidade e heterogeneidade, estabilidade e instabilidade, concentração e dispersão, consenso e dissenso.

O autor afirma ainda que as organizações sejam influenciadas pelas mudanças ambientais, exigindo novos padrões administrativos, novas estratégias e posicionamentos, de acordo com as contingências e que o ambiente geral é igual para todas as organizações, enquanto o ambiente específico varia em relação ao seu composto mercadológico, ou simplesmente, em relação aos produtos e aos mercados que organização optou por atuar.

Bowditch e Buono (1990, p. 143) consideram como ambiente externo “qualquer coisa que não faça parte da própria organização”. Embora haja dificuldade de especificar onde termina a organização e começa o ambiente externo, segundo os autores é possível visualizar o ambiente de uma organização através da abordagem de ambiente geral e ambiente específico.

Como um sistema aberto, a organização retira recursos do ambiente externo e devolve bens e serviços. Para os autores o ambiente geral representa as camadas externas do ambiente que influenciam a organização através do tempo, mas não estão envolvidas nas operações do dia-a-dia. São os fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações em um determinado espaço geográfico. As dimensões do ambiente geral incluem dimensão internacional, tecnológica, sociocultural, econômica e político-legal dentre outros aspectos, e representa as condições que podem potencialmente afetar a organização.

O ambiente de tarefa inclui os setores que têm uma relação direta com a organização, dentre eles clientes, concorrentes, fornecedores e mercado de trabalho. É aquele que enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização. Já o ambiente interno representa os colaboradores da organização.

Segundo Porter (1986) o ambiente geral faz com que a organização varie, por exemplo, em relação a um fenômeno tecnológico (surgimento de uma nova tecnologia) ou legal (regulamentação ou desregulamentação de um setor), fazendo com que a mesma busque novos mercados ou produtos.

Bethlem (1996) menciona que os fatores ambientais que influenciam diretamente uma organização podem ser agrupados em: a) fatores sociais, culturais, econômicos, políticos, tecnológicos, e psicológicos; b) *stakeholders* (clientes, compradores ou consumidores, fornecedores, governo, etc.); e c) ambiente internacional.

De acordo com Daft (1997), o ambiente externo compreende os elementos que existem externamente às fronteiras de uma organização e têm potencial para afetá-la. Uma melhor conceituação do ambiente externo da organização traria duas camadas: o ambiente geral e o ambiente de tarefa. Cabe ressaltar que o ambiente geral é composto pelas camadas externas dispersas que afetam a organização indiretamente. Por exemplo, o crescimento na taxa de inflação ou a porcentagem dos casais na força de trabalho são parte do ambiente geral da organização. Estes eventos não afetam diretamente as operações do dia-a-dia, mas acabam por afetar toda a organização.

Já o ambiente de tarefa é aquele mais próximo da organização, e inclui os setores que transacionam no dia-a-dia com a organização e influenciam diretamente suas operações básicas e seu desempenho. Todavia, as organizações também têm um ambiente interno, o qual inclui os elementos dentro das fronteiras da organização (DAFT, 1997).

Conforme Megginson *et al.* (1986) o ambiente organizacional é um composto de forças externas que atuam no funcionamento e exercem influências na tomada de decisão das organizações. Segundo os autores, o ambiente organizacional é subdividido basicamente em duas partes distintas (ambiente interno e ambiente externo): a) ambiente interno, que inclui os fatores que sofrem um controle mais interno e direto da organização, tais como a estrutura organizacional, os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, informacionais e materiais; ambiente de tarefas (operacional), que inclui os fatores que interagem diretamente com a organização quando é posta em funcionamento, tais como fornecedores, clientes, concorrentes, agentes reguladores e grupos de interesse especial; b) ambiente externo (macro ambiente), que inclui os fatores que podem influenciar potencialmente as decisões estratégicas das organizações, tais como os elementos de ação direta (legais, econômicos, políticos, sociais e tecnológicos).

Montana e Charnov (2003) esclarecem que as organizações existem dentro de muitos ambientes que influenciam seu funcionamento. As organizações precisam responder às forças

que exercem impacto imediato nas empresas, devem relacionar-se cuidadosamente com cada um dos fatores fundamentais, em especial com a sociedade em que estão inseridas.

Para Andrade (2004) o ambiente geral de uma organização é entendido como aquele formado por dois componentes: ambiente interno e externo. O ambiente interno é aquele existente dentro da empresa sobre qual ela tem grande poder de atuação e controle. Neste componente do ambiente organizacional total está representada a performance da empresa em relação a marketing, finanças, produção e recursos humanos, possibilitando a identificação de seus pontos fortes e fracos. Já o ambiente externo é aquele existente fora da empresa, sobre o qual ela tem pouco ou nenhum controle; nele são encontradas as oportunidades e ameaças, criadas pela alteração nas condições ambientais, que influenciarão o resultado alcançado pela empresa. Ele é composto por clientes, fornecedores, concorrentes, fatores econômicos, tecnológicos, políticos, sociais entre outros.

Contudo, torna-se relevante observar que os fatores externos são dinâmicos e alteram-se constantemente, por isso, a administração deve reconhecer a necessidade de responder às mudanças ambientais, pois ignorá-las é um risco à sobrevivência da organização.

Outra maneira como o ambiente organizacional fora visto por alguns teóricos (WEICK, 1973; PFEFFER E SALANCIK, 1978; BOURGEOIS, 1980; BOWDITCH E BUONO, 2002) está explícito a seguir. Trata-se do ambiente real (ou objetivo) e do ambiente percebido (ou subjetivo).

Weick (1973) denota que ninguém é capaz de captar toda a gama de informações que está em seu redor. Assim, as percepções se tornam variáveis importantes, pois as pessoas agem em função das suas percepções e não dos fatos reais. Do mesmo modo, os processos decisórios são baseados em percepções sobre o ambiente e não em fatos reais. Dependendo da complexidade do ambiente organizacional, pode não existir um apropriado grau de correlação entre o ambiente real e o ambiente percebido.

Para Pfeffer e Salancik (1978), a percepção do ambiente é mais importante que o real, pois o ambiente passa a ser conhecido a partir da percepção, atenção e interpretação de seus membros, que podem ser determinantes na tomada de decisão.

Bourgeois (1980) esclarece que o ambiente real é aquele que impõem limites à atuação das organizações, possuindo variáveis que podem ser medidas por indicadores objetivos. Já o

ambiente percebido é aquele que é visto pela interpretação dos gerentes e tomadores de decisão, sendo de caráter subjetivo.

Bowditch e Buono (1990) diferenciam o ambiente real ou objetivo do ambiente percebido ou subjetivo. O ambiente subjetivo é aquele visualizado através da percepção dos administradores. O ambiente real é aquele constituído por entes, objetos e condições existentes externamente a empresa, existindo uma centralização nos ambientes geral e operacional da organização.

A interação entre a organização e a influência das forças ambientais externas faz com que a organização seja vista como um sistema aberto onde estas interagem continuamente e dependem mutuamente uma da outra (BOWDITCH E BUONO, 2002). Assim, outra abordagem apresentada é a perspectiva que surge para classificar o ambiente organizacional entre ambiente real e ambiente percebido.

Cada organização tem um ambiente que é real, mensurável e externo à mesma, sendo que esta realidade pode impor algumas limitações ao modo de operar a empresa. O ambiente percebido “reflete a interpretação subjetiva do ambiente real, que ocorre dentro da organização” (BOWDITCH E BUONO, 2002). Assim, tanto o ambiente real como o percebido nas organizações são aspectos importantes da análise ambiental que deve ser explicitamente reconhecida nos processos de tomada de decisões.

As considerações acima denotam uma distinção analítica do ambiente, de grande interesse para o desenvolvimento deste estudo, visto que o ambiente pode ser subdividido em geral e operacional e mais importante para este estudo, que o ambiente pode ser real ou percebido. Neste estudo, o ambiente constitui o contexto onde as incertezas e munificências são percebidas pelas empresas e com base nisso adotam comportamentos distintos.

Através do exposto pode-se observar os estudos que abordam as influências do ambiente organizacional sobre o comportamento das empresas. O ambiente externo é que gera recursos às organizações, em maior ou menor intensidade, e também fatores geradores de incerteza. Estes construtos serão abordados mais adiante, de modo a analisar como ocorrem as relações entre ambiente e comportamento estratégico.

2.1.1 Ambiente de Incerteza

Incerteza está relacionada à percepção administrativa do ambiente geral de negócios ou como um componente imprevisível (Dess e Beard, 1984; Milliken, 1987). No contexto ambiental, segundo Rueda-Manazares *et al.* (2008) quando os gerentes têm dúvidas sobre a direção e viabilidade de futuras tecnologias ou sobre expectativas de mudanças de consumo e preferências sociais para produtos e serviços que são ambientalmente amigáveis, ou sobre possíveis mudanças na legislação, então provavelmente há percepção de incerteza no ambiente geral de negócios.

Incerteza é um conceito chave em muitas teorias organizacionais (BURNS E STALKER, 1961; KATZ E KAHN, 1966; LAWRENCE E LORSCH, 1967; THOMPSON, 1967; MILES E SNOW, 1978). Os trabalhos pioneiros (DILL, 1958; MARCH E SIMON, 1958) estabeleceram que prever e interpretar incertezas são uma função essencial dos executivos de topo. Pesquisas posteriores demonstraram que incertezas ambientais influenciam estruturas organizacionais, tomadas de decisão, monitoramento executivo e performance da firma (CYERT E MARCH, 1963; EMERY E TRIST, 1965; DAFT *ET AL.*, 1988; BOYD E FULK, 1996). A seguir são apresentados alguns autores e trabalhos mencionados acima.

Lawrence e Lorsch (1967) realizaram estudos comparativos em seis organizações do mesmo ambiente industrial nos subsistemas de vendas, pesquisa e produção e observaram que os níveis variáveis de incerteza ambiental estavam associados aos fatores de diferenciação e integração das organizações, porém, os resultados encontrados nessa pesquisa demonstraram, para esses dois fatores, a existência de uma relação inversa, o que dificultava as tomadas de decisão dos gestores. Os autores afirmam a necessidade de existir tanto um alto grau de integração quanto de diferenciação para que as organizações tenham uma alta performance.

Os autores ao referirem-se a uma organização em ambientes relativamente estáveis, propõem que maneiras convencionais burocráticas de integração são adequadas, porém em ambientes turbulentos elas necessitam ser substituídas por outras formas, tais como equipes de projetos multidisciplinares e indicação de pessoal adequado e com habilidade de coordenação e resolução de problemas e conflitos.

Lawrence e Lorsch (1967) estudaram como as organizações segmentam seu ambiente dentro de setores relacionados identificando três importantes sub-ambientes: mercado, ciência

e técnica, através de entrevistas com executivos. Eles também determinaram que executivos experimentam três tipos de incerteza – falta de clareza, longo tempo de intervalo de *feedback*, e incapacidade para entender relacionamentos causais – e que executivos diferenciam entre sub-ambientes baseados nos níveis de incerteza.

Duncan (1972) identificou duas dimensões ambientais no trabalho de Emery e Trist (1965) que possibilitam entender como a percepção das incertezas influencia no processo de decisão. Essas dimensões foram definidas como a dimensão simples- complexa e a dimensão estático-dinâmica e o seu propósito foi verificar a percepção da incerteza e as dimensões do ambiente.

A seguir, no Quadro 02, as dimensões Simples-Complexo e Estático-Dinâmico, identificadas por Duncan (1972), podem ser melhor entendidas.

	SIMPLES	COMPLEXO
ESTÁTICO	<p>CAMPO 1</p> <p>Percepção Reduzida da incerteza.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número pequeno de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes são semelhantes entre si. 3. Os fatores e componentes são basicamente os mesmos e não mudam 	<p>CAMPO 2</p> <p>Percepção moderadamente reduzida da incerteza.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grande número de fatores e componentes no ambiente 2. Não há semelhança entre os fatores e componentes 3. Os fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos
DINÂMICO	<p>CAMPO 3</p> <p>Percepção moderadamente elevada da incerteza.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reduzido número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes são similares entre si 3. Os fatores e componentes mudam permanentemente 	<p>CAMPO 4</p> <p>Elevada percepção da incerteza.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grande número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes diferem entre si. 3. Os fatores e componentes mudam permanentemente

Quadro 02: Dimensões ambientais
Fonte: Duncan (1972)

A análise de Duncan 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. Para o autor a incerteza pode variar de uma organização para outra segundo o ambiente no qual ela está situada: simples ou complexo, estático ou dinâmico. 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.

No entendimento de Duncan 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.

Os resultados encontrados por Duncan demonstram haver diferenças entre as dimensões estudadas. A dimensão estática-dinâmica é mais importante que a simples-complexa no que diz respeito à contribuição para a incerteza. Salieta ainda o autor que as unidades de decisão em ambiente dinâmico lidam com uma incerteza maior nas tomadas de decisão sem, no entanto, se importar se o ambiente é simples ou complexo. Outro aspecto ressaltado pelo autor é de que o grau de incerteza, de complexidade e de dinâmica do ambiente se altera de acordo com a percepção dos administradores havendo, portanto, variabilidade na sua incidência, considerando-se que os indivíduos diferem em suas percepções. Sendo assim, alguns indivíduos podem ter uma tolerância mais alta à incerteza, sendo que eles podem perceber as situações como menos incertas do que outros.

Duncan conclui com o seu estudo que o mais baixo grau de incerteza do ambiente ocorre em ambientes simples e estáticos e o mais elevado grau de percepção da incerteza é experimentado por organizações que operam em um ambiente complexo. O autor também verificou que, para se determinar a incerteza, a estabilidade é mais importante que a complexidade. Assim, constatou que os ambientes com alguns poucos fatores instáveis são mais incertos e ameaçadores do que os ambientes que têm em ação muitos fatores diferentes, mas relativamente mais estáveis.

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 (DUNCAN, 1972): simples ou complexo, estático ou dinâmico. 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.

Segundo Hall (1984) o ambiente turbulento caracteriza-se por mudança constante e apresenta elevado grau de incerteza. Mudanças na organização são mais largamente induzidas pelo ambiente, mais do que pela própria organização.

Mais tarde, novos estudos a respeito dos fatores de incerteza ambiental são realizados por Milliken (1987). Para a autora apesar do fato da incerteza ambiental ser aceita, geralmente, como uma construção importante na teoria das organizações, existe ainda alguns pontos que necessitam ser melhor entendidos. A autora percebeu que as pesquisas sobre a percepção da incerteza ambiental produziram resultados, muitas vezes, inconsistentes e que com frequência são difíceis de serem interpretados.

Milliken (1987) 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.

Robbins (1990) propõe as seguintes hipóteses para analisar o ambiente: a) a incerteza ambiental e a complexidade estão diretamente relacionadas; b) ambientes estáveis conduzem à alta formalização; c) quanto mais complexo o ambiente, mais centralizada a estrutura, e a complexidade ambiental neste caso é analisado, sobretudo pela concorrência; d) a hostilidade ambiental conduz à centralização temporária.

Robbins (1990) afirma que diferentes organizações se deparam com diferentes graus de incerteza ambiental e um dos principais problemas enfrentados pelos dirigentes, é a eliminação, ou ao menos, a minimização do seu impacto na organização.

Gerloff *et al.* (1991) realizaram comparações entre os estudos de Milliken (1987) e de Duncan (1972), percebendo haver correspondência entre nove das escalas de Duncan (1972) com as descrições de estado, efeito e da resposta incerta de Milliken (1987).

Segundo Gerloff *et al.* (1991) as incertezas do meio ambiente têm sido uma preocupação de muitos teóricos organizacionais. Segundo os autores, a literatura sobre as incertezas do meio ambiente pode ser separada em duas categorias: a visão da contingência e a visão perceptiva. Para os autores, a visão da contingência tem a preocupação de ler o ambiente e ajustar as organizações a sua realidade, exemplos de visões de contingência incluem os trabalhos de March e Simon (1958), Thompson (1967), Lawrence e Lorsch (1967), entre outros. Do ponto de vista dos perceptivos, que teve na figura de Duncan (1972) um dos pioneiros a explorar esta questão, a incerteza do meio ambiente é entendida por meio dos processos pelo qual eles desejam descrever os estágios que envolvem a percepção, interpretação ou aprendizado do meio ambiente, com o intuito de alcançar aproximação ao seu significado.

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.

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

Carrol e Buchholtz (2003) sugerem que o ambiente é “chave” para o entendimento das relações entre organizações e sociedade. A forma como o termo é considerado e o modo de descrevê-lo possibilitam 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

freqüentemente interagindo, consciente ou inconscientemente, ou seja, deve-se aprender a conviver com as incertezas ambientais.

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

Priem *et al.* (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 chamada “nova taxonomia” de Priem *et al.* (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 *ET AL.*, 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 *et al.* (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.

A Tabela 01 mostra como são idiossincráticas as tipologias atuais. A falta de correspondência entre as tipologias estabelecidas e a “nova taxonomia” de Priem *et al.* (2002) pode ser devido a inúmeros fatores incluindo: mudanças ocorridas no pensamento dos executivos e/ou nas práticas de negócios dos últimos 20-40 anos atrás; o aumento da

globalização da indústria (PORTER, 1990); e dificuldade na interpretação não ambígua das entrevistas-base (GOLDEN, 1992).

Kartz e Kahn (1966)	Duncan (1972)	Miles e Snow (1978)	Daft <i>et al.</i> (1988)	Priem <i>et al.</i> (2002)
Economias de mercado e contribuições do trabalho	Clientes; Concorrentes; Fornecedores; Pessoal	Clientes; Concorrentes; Fornecedores;	Clientes; Concorrência; Economia;	Competição industrial; Recursos humanos (internos e externos)
Informacional e tecnológica	Tecnológica		Tecnológica	Custos de produção (interno e externo)
Geografia física e recursos naturais		Mercados financeiros		Vantagem competitiva internacional
Normas políticas e legais	Político-social	Agencias reguladoras/governos; Sindicatos	Reguladoras	Governos
Valores sociais	Unidades pessoais/funcionais; componentes de nível organizacional		Socioculturais	Mudança social

Tabela 01: comparação das tipologias e taxonomias dos fatores de incerteza
Fonte: Priem *et al.* (2002)

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 *ET AL.* 2002).

Priem *et al.* (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). Neste meio tempo os autores subdividiram o trabalho em cinco fases:

Na primeira fase da pesquisa, como já citado, foi pedido aos empresários que pensassem nas fontes de incerteza enfrentadas pela empresa. Em seguida deviam escrever

estas fontes com direito a perguntas de clarificação aos pesquisadores. com mais de cem itens listados, foram eliminados as redundâncias chegando a 28 fatores.

A segunda fase gerou uma matriz de semelhanças e foi realizada quatro dias depois da primeira. Nesta os pesquisados foram designados a reunir os fatores gerados em grupos que permitissem reflexão sobre as semelhanças e diferenças. Este processo resultou na formação dos 6 clusters.

Na terceira fase foram feitas as análises da MDS. Na quarta fase os pesquisadores voltaram aos pesquisados com os resultados do MDS a fim de validar o trabalho. Por fim a ultima fase foi a quando os autores fizeram a análise geral dos clusters de incerteza.

A Tabela 02 a seguir demonstra os clusters de incerteza com seus respectivos fatores.

Cluster 1: VANTAGEM COMPETITIVA INTERNACIONAL	Cluster 4: RECURSOS HUMANOS
Preço de bens imóveis	Rotatividade de pessoal
Taxas de troca	Qualificação dos trabalhadores
Crescimento econômico ou recessão	Qualidade da educação
Clima de investimento	Obsolescência de habilidade
Cluster 2: COMPETIÇÃO	Cluster 5: ATUAÇÃO DO GOVERNO
Surgimento de novos concorrentes	Políticas internacionais
Fortalecimento da concorrência existente	Infra-estrutura
Surgimento de produtos novos ou substitutos	Restrições de comércio
Mudança no padrão de consumo	Políticas de governo
Alteração da expectativa de clientes	Cluster 6: MUDANÇAS SOCIAIS
Cluster 3: CUSTOS DE PRODUÇÃO/VENDAS	Mudanças demográficas
Disponibilidade e preço de matéria-prima	Influência estrangeira
Variação da inflação	Desordens sociais
Surgimento de novas tecnologias	Distribuições da riqueza
Alteração na produtividade	Ambiente natural
Influência de produtos baratos fora do país	Expectativas sociais

Tabela 02: Clusters e fatores de incerteza

Autor: Adaptado de Priem *et al.* (2002)

Destes 06 clusters apresentados acima o presente estudo não será considerado o primeiro agrupamento que trata da *vantagem competitiva internacional*. Considerando que das empresas pesquisadas neste estudo a quantidade de negócios internacionais realizados é irrelevante em termos de número de empresas que exportam ou importam, o foco da pesquisa

ficou para os demais 05 *clusters*: competição; custos de produção/vendas; recursos humanos; governo; e mudanças sociais.

Ao final do trabalho, Priem *et al.* (2002) provêm 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 utilizados 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 “nova 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.

Cabe ressaltar que este estudo tem como um de seus objetivos relacionar a percepção de incerteza do ambiente com o comportamento estratégico. Neste sentido estudo recente de Rueda-Manazares *et al.* (2008) testaram e confirmaram a hipótese de que a incerteza do ambiente geral de negócios é própria para aumentar a positiva relação entre o desenvolvimento de capacidade de integração com *stakeholders* e geração de estratégia ambiental proativa.

Os administradores podem ter mais altos incentivos para integrar-se com *stakeholders* nas rápidas mudanças e ambientes imprevisíveis comparando com menores situações de incerteza para desenvolvimento de estratégias ambientais proativas. Rueda-Manazares *et al.* (2008) mostraram que um dos caminhos na qual os empreendimentos que contam com ambientes incertos aumentam a legitimidade social delas por meio de comportamento responsabilmente social. Conseqüentemente, organizações operando em ambiente altamente incerto tende a desdobrar capacidade de integração com *stakeholders* para aumentar sua legitimidade social e fazer melhores predições sobre mudanças no ambiente externo. Isto os ajuda a gerar uma estratégia ambiental proativa.

A natureza intangível de prestação de serviços das empresas pode particularmente expor a influência da incerteza, por exemplo para seguros ou serviços financeiros. Ambientes caracterizados por grande incerteza podem provavelmente influenciar gerentes para a proatividade, estabelecendo relações de colaboração com uma gama mais ampla de *stakeholders* que ajudará a se antecipar a futuras tendências, e adotar estratégias mais

inovadoras que gerentes que trabalham em contextos de menor incerteza (Lawrence e Lorsch, 1967; Miles e Snow, 1978; Milliken, 1987). Estes gerentes reduzem a incerteza tentando prever futuros eventos e programar ações preventivas ao invés de reagir a eventos que já tenham acontecido. (RUEDA-MANZANARES *ET AL.* 2008).

Para completar este estudo no que toca a parte de ambiente das organizações, além da percepção de incerteza discutem-se os conceitos teóricos quanto a percepção de munificência do ambiente, conforme veremos a seguir.

2.1.2 Ambiente de Munificência

Outra dimensão utilizada na literatura organizacional recente para medir a percepção do ambiente das organizações é a munificência. Alguns autores (ALDRICH, 1979; DESS E BEARD, 1984; CASTROGIOVANNI, 1991; JOGARATNAM *ET AL.*, 1999; WANG E ANG, 2004; ROSEMBUSCH *ET AL.*, 2007; RUEDA-MANAZARES, 2008) conceituam o termo no contexto ambiental, como podemos conferir a seguir.

Para Dess e Beard (1984) um ambiente munificente refere-se à disponibilidade de recursos no ambiente e podem estar ligados com o desempenho da firma. Ainda para os autores munificência é o grau no qual um ambiente pode sustentar uma contínua taxa de crescimento organizacional ou crescimento de vendas. Para Aldrich (1979) ambiente munificente reflete a riqueza de oportunidades na renovação em uma indústria. Como um conceito multidimensional, incorpora o dinamismo, a abundância de oportunidades tecnológicas, crescimento da indústria, e a demanda por novos produtos no ambiente.

Para Jogaratnam *et al* (1999) o conceito de munificência refere-se à extensão para qual um ambiente pode sustentar e suportar um crescimento. Mais especificamente, a escassez ou abundância de recursos críticos necessários para as empresas operarem em um ambiente influencia a sobrevivência contínua e o crescimento das firmas que compartilham um ambiente.

Munificência ambiental é a abundância ou escassez de recursos críticos necessitados pelas (uma ou mais) empresas operantes em um determinado ambiente. Os recursos disponíveis dentro de um ambiente influenciam a sobrevivência e o crescimento das firmas que compartilham o mesmo ambiente; eles também afetam as habilidades das novas firmas que entram neste ambiente (CASTROGIOVANNI, 1991).

Rosembusch *et al.* (2007) conceitua que um ambiente munificente melhora o desempenho da organização em termos de crescimento, sobrevivência e rentabilidade e o acesso aos recursos do ambiente também faz as empresas menos vulneráveis as turbulências externas, e as firmas inseridas em ambientes altamente munificentes geralmente tem mais opções estratégicas do que as firmas em ambientes hostis.

Se em um extremo está a abundância de recursos, ou alta munificência, de outro está a escassez destes recursos. Um ambiente que disponibiliza poucos recursos para as organizações é chamado de ambiente hostil. Para Wang e Ang (2004) a hostilidade mostra a adversidade de forças ambientais para o negócio de uma empresa. Pode resultar de mudanças radicais e desfavoráveis na indústria ou a intensidade de rivalidade competitiva na indústria.

Para Rosembusch *et al.* (2007) a hostilidade é uma condição desfavorável do ambiente e implica em competição por recursos e oportunidades escassas. Em ambientes hostis o acesso a recursos como capital para financiamento e capital humano é raro ou difícil.

A seguir é destacado o trabalho recente de Wang e Ang (2004) referente ao construto munificência no contexto ambiental relacionado com desempenho e/ou comportamento estratégico; em seguida apresentam-se os trabalhos que embasam uma das hipóteses desta pesquisa (ARAGÓN-CORREA E SHARMA, 2003; RUEDA-MANZANARES *ET AL.* 2008). Por fim são apresentados alguns estudos (CASTROGIOVANNI, 1991; JOGARATNAM *ET AL.*, 1999; DECAROLIS E DEEDS, 1999; ARAGÓN-CORREA E SHARMA, 2003) que embasam este trabalho quanto à construção dos fatores de munificência.

Wang e Ang (2004) trabalham a seguinte hipótese de pesquisa: há uma relação positiva entre munificência ambiental e desempenho? Esta hipótese é testada levando em consideração que um ambiente munificente é baseado em quatro dimensões: dinamismo, oportunidades tecnológicas, percepção de crescimento da indústria, e demanda por novos produtos.

Para os autores a primeira dimensão de ambiente munificente é dinamismo. Refere-se à continuidade de mudanças em um ambiente organizacional que sugere progresso tecnológico, rivalidade competitiva, desenvolvimento regulador, e assim por diante. Cria oportunidades para uma empresa dentro de seu mercado e pode responder a isto modificando seus produtos ou processos, ou pode localizar um nicho atraente fora de seus mercados

tradicionais ampliando a extensão de seus mercados. Dinamismo também pressiona companhias para se renovar por inovação.

A segunda dimensão é oportunidade tecnológica que se refere à disponibilidade percebida de demandas por novas ou existentes tecnologias. Estas oportunidades surgem de um empurrão tecnológico, na qual novos avanços estimulam demanda nova ou mercados novos ou existentes. A existência ou falta de oportunidades poderiam desestimular ou impedir o aumento do desempenho. É provável que as diferenças em oportunidades tecnológicas percebidas influenciem inovação tecnológica.

Outro fator é o crescimento da indústria que se refere a uma percepção de demanda da organização por produtos da indústria. Embora os dados da indústria possam estar disponíveis para todas as empresas, as companhias interpretam os dados de diferentes maneiras. Isto diferencia os resultados alcançados.

A última dimensão de ambiente munificente para Wang e Ang (2004) diz respeito à demanda para novos produtos a fim de criar e reter uma posição competitiva. Em indústrias onde são avaliados produtos novos como uma fonte de vantagem competitiva, empresas aumentarão o investimento em desenvolvimento de produto novo e o comercializarão, além de criar sistemas efetivos para monitorar mudanças de mercado, e desenvolverá estruturas apropriadas para aventuras novas. Dentro da companhia, a recompensa e os sistemas de comunicação também são mudanças para acelerar a introdução de novos produtos para o mercado. Todas estas mudanças aumentariam atividades de ego-renovação e em troca conduziriam para atingir melhor desempenho.

A hipótese testada no trabalho de Wang e Ang (2004) – *Há uma relação positiva entre ambiente munificente e desempenho da empresa* - é confirmado, e assim, a munificência ambiental tem uma relação com o desempenho. Isto confirma que empresas tendem a crescer mais rápidas e desfrutar um nível mais alto de volume empresarial em uma ambiente altamente munificente, assim como podem absorver possíveis novos concorrentes.

Diante disso, surge a necessidade de verificar para este trabalho as pesquisas já realizadas referentes à ambiente munificente visto que um dos objetivos específicos deste trabalho é associar a munificência percebida com o comportamento estratégico. A fim de formular uma hipótese de pesquisa para este trabalho, surge um embasamento teórico na qual são destacados alguns trabalhos a seguir.

No contexto munificente, firmas de serviço podem encontrar mais oportunidades para converter relações íntimas com clientes e outros *stakeholders* em um processo colaborativo e alocar recursos para encontrar demandas (Jawahar e McLaughlin, 2001). Isto, em troca, é próprio para conduzir relações de longo prazo com *stakeholders* e nutrir a criação de capacidades dinâmicas por uma integração de perspectivas externas de *stakeholders* (Harrison e St John, 1996).

Além disso, como explanam a respeito Rueda-Manazares *et al.* (2008) munificência proporciona para as empresa mais oportunidades para obter recursos para desenvolvimento de capacidades adicionais, fazendo isto melhor que seus competidores para gerar capacidades organizacionais (McEvily e Zaheer, 1999). Estes recursos disponíveis proporcionam para as empresas oportunidades para inovar e fazer investimentos em processos, rotinas e mudanças em estruturas requeridas para gerar estratégia ambiental proativa (Aragón-Correa e Sharma, 2003).

Aragón-Correa e Sharma (2003) defendem que a disponibilidade de recurso no ambiente proporciona para empresas oportunidades de inovar e fazer investimentos em processos, rotinas e mudanças em estruturas. Em determinados contextos, os empreendimentos encontraram mais oportunidades para alocar recursos por adotar estratégias de proatividade.

Russo (2003) apresenta que uma munificência instituída no ambiente junto com capital natural abundante faz o desenvolvimento de indústrias na Califórnia possível. Maior disposição de recursos faz possível empreender grandes investimentos em sistemas e processos para trocar informações com *stakeholders*, desenvolver um comum entendimento de assuntos ambientais, e propõe ações específicas para implementar mutuamente medidas satisfatórias.

Em vista disso, Rueda-Manazares *et al.* (2008) testam a hipótese de que munificência percebida no ambiente geral de negócios é própria para aumentar a probabilidade de uma relação positiva entre o desenvolvimento de uma capacidade de integração de *stakeholders* e a geração de uma estratégia ambiental proativa em empresas de serviço. Para os autores, em outro contexto, empreendimentos que encontram mais oportunidades para alocar recursos, adotam estratégias ambientais proativas.

A fim de construir os fatores de munificência para associar ao comportamento estratégico são verificados alguns trabalhos que dão sustentação ao que se pretende examinar nesta pesquisa. A seguir são apresentados os autores e seus embasamentos teóricos referentes aos recursos disponíveis no ambiente externo das empresas.

Duas limitações de pesquisa que pertencem às relações de organização e munificência ambiental são examinadas no trabalho de Castrogiovanni (1991): a) *overabstraction*, que não tem tradução literal para o português mas que se entende que existe quando o ambiente é definido amplamente, resultando em agregação imprópria de unidades ambientais discrepantes; b) ambigüidade conceitual, que existe quando os pesquisadores usam rótulos diferentes para descrever o construto munificência semelhante e rótulos semelhantes para descrever diferente construtos.

Conforme cita Castrogiovanni as pesquisas têm indicado que ambientes munificentes são positivamente associados com uma gama de estratégias e opções de negócios disponíveis para as empresas. Enquanto os recursos são abundantes é relativamente fácil a sobrevivência, e assim as empresas se tornam mais capazes para propor e atingir objetivos do que em outros ambientes.

O autor complementa que quando os recursos tornam-se escassos, entretanto, a competição intensifica adversamente afetando a rentabilidade das empresas, aumentando a inatividade das organizações e causando mudanças nas características intra-organizacionais e o comportamento dos membros.

Conforme sugere Castrogiovanni a munificência é uma importante dimensão teórica. Resultados, entretanto, são limitados para dar uma noção que as firmas que operam dentro de ambientes munificentes têm opções estratégicas maximizadas, pressões competitivas minimizadas e relativa harmonia entre seus constituintes organizacionais. Resultados, talvez, possam ser robustos se pesquisadores tentarem evitar dois problemas comuns – a *overabstraction* e ambigüidade conceitual, citadas anteriormente.

A Figura 02 oferece um guiamento da perspectiva ambiental que é útil para minimizar problemas de ambigüidade conceitual e *overabstraction* em pesquisas relacionadas à munificência. Para minimizar *overabstraction*, pesquisadores devem considerar cada um dos cinco níveis ambientais mais apropriados para o estudo. Pela especificação de cada um dos

três tipos de munificência teoricamente aplicáveis, pesquisadores podem minimizar problemas de ambiguidade conceitual.

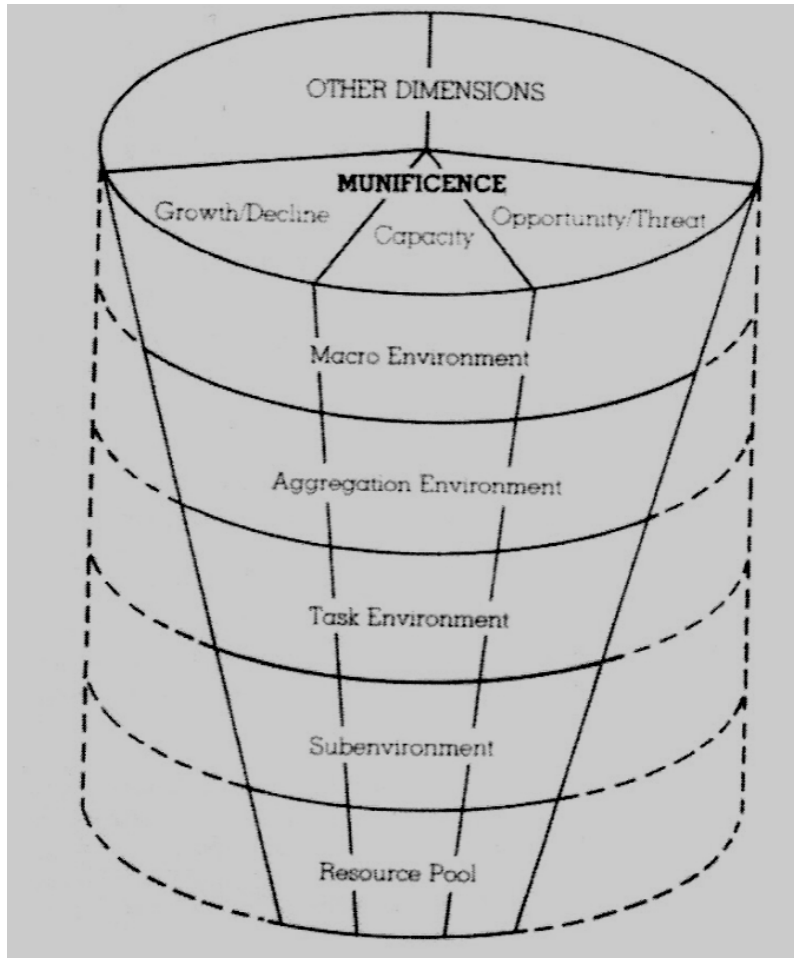


Figura 02: Conceitualização ambiental
 Fonte: Castrogiovanni (1991, pag. 544)

Quando somente altos níveis são examinados, os estudos são mais vulneráveis a problemas de *overabstraction*. Quando as definições das demais dimensões são inconsistentes nos estudos, problemas de ambiguidade conceitual emergem (CASTROGIOVANNI, 1991).

Para melhor explicar os níveis de conceitualização ambiental, Castrogiovanni (1991) usa a tabela a seguir detalhando a análise ambiental sobre os cinco níveis já descritos.

OS CINCO NÍVEIS AMBIENTAIS	ASSUNTOS TÍPICOS DE PESQUISAS	UNIDADE AMBIENTAL RELEVANTE	MÉTODO DE MEDIDAS COMUNS
Piscina de Recursos	Decisões e ações táticas	Ações de recursos	Objetivo e subjetivo
Nível de Sub-ambientes	Diferenças intra-organizacionais	Controladores de recursos individuais e organizacionais	Subjetivo
Nível da tarefa ambiental	Diferenças inter-organizacionais.	Indivíduos específicos e organizações	Subjetivo
Nível de agregação ambiental	Comportamento coletivo e atributos de uma série de organizações	Classes de organizações e instituições	Objetivo
Nível macro ambiental	Padrão geral organizado	Sócio-economia ampla e outros padrões e tendências	Objetivo

Tabela 03 - Análise ambiental sobre os cinco níveis de abstração

Fonte: Adaptado de Castrogiovanni (1991)

Mais adiante Jogaratnam *et al.* (1999) pesquisa o construto munificência como uma dimensão ambiental são que teve como primeiro propósito prover um teste dos efeitos contingenciais que a munificência ambiental poderia ter sobre a relação entre a postura estratégica e desempenho dos negócios a nível organizacional. Porém como resultados, os autores não encontram evidências para suportar a proposição de que a interação entre postura estratégica e ambiente munificente ajudariam a explicar a grande proporção de variância no desempenho.

Jogaratnam *et al.* (1999) examinam as relações entre os principais construtos de estratégia, ambiente e desempenho frente à perspectiva da teoria contingencial. Os efeitos de um ambiente munificente na relação entre postura estratégica e desempenho foram a principal preocupação. O foco primordial da pesquisa foi guiado pela seguinte questão: como são as posturas estratégicas e a munificência ambiental relacionadas para o desempenho organizacional e quais são os efeitos contingenciais que o ambiente munificente pode ter na relação entre postura estratégica e desempenho?

Os resultados sugerem que postura estratégica e munificência ambiental são preditores independentes de desempenho. O papel de munificência ambiental é moderado no desempenho e efeito de postura estratégica na performance não foi estabelecido. Porém, os efeitos independentes e aditivos de postura estratégica e munificência ambiental foram significantes. De modo geral, para o ambiente no qual estão os restaurantes pesquisados, a

munificência explica uma maior proporção da discrepância em desempenho do que a postura estratégica.

Para Decarolis e Deeds (1999), que estudaram o ambiente das empresas de biotecnologia, um ambiente munificentemente pode insinuar baixas taxas fiscais, incentivos governamentais, um abundante e acessível conhecimento tecnológico provindo de instituições educacionais, uma robusta infra-estrutura, mercados em franco crescimento, economia geral que muda para melhor, ou força de trabalho qualificada.

No contexto ambiental, munificência pode incluir subsídios governamentais ou taxas de incentivo em retorno para usar energias alternativas; baixas taxas de juros para financiar a implementação de tecnologias ambientais; baixos prêmios de seguros devido a redução de riscos ambientais; desenvolvimento de tecnologias ambientais por universidades; a existência de produções com alternativas economicamente viáveis; e um grande número de consumidores que pagam um alto preço para produtos e serviços ambientais (Aragón-Correa e Sharma, 2003).

Com base nas citações acima (DECAROLIS E DEEDS, 1999; ARAGÓN-CORREA E SHARMA, 2003) e nos trabalhos de Castrogiovanni (1991) e de Jogaratnam *et al* (1999) emergem os fatores pesquisados neste trabalho a respeito do construto munificência: a) empréstimos e taxas de juros; b) incentivos governamentais; c) tecnologias disponíveis; d) mercado (clientes); e) condições da economia; f) força de trabalho (mão-de-obra); g) subsídios governamentais; h) matéria-prima e/ou produtos para comercialização; i) lucratividade/margem de lucro; j) condições geográficas (localização); l) oportunidades de mercado.

Os recursos disponíveis ou escassos do ambiente podem estar diretamente ligados aos fatores de percepção de ambiente, assim como ter uma relação com o comportamento estratégico dos mesmos. Para este trabalho pretende-se verificar os fatores relacionados à munificência, mas não identificá-los com o desempenho da firma.

Como se pode perceber, os diversos autores citados anteriormente que adotam o construto munificência trabalham forte esta questão da munificência relacionando com o desempenho das organizações. Porém o fator comportamento estratégico fica em segundo plano quando o assunto é a relação ambiente-comportamento-desempenho. Assim este

trabalho busca como um objetivo específico relacionar comportamento estratégico e percepção de ambiente munificente.

2.2 Estratégia e ambiente

O desempenho das firmas pode variar conforme as estratégias adotadas em determinados períodos pelas organizações. Estas estratégias por sua vez são adotadas em função do ambiente em que as organizações interagem. Este conjunto de variáveis formado pelo Ambiente, Estratégia e Desempenho ficou fortemente marcado pelo paradigma SCP (*Structure-Conduite-Performance*). Dito isto esta secção do trabalho pretende fazer uma conexão entre ambiente e estratégia a fim de contextualizar as próximas secções que dizem respeito a comportamento estratégico que é um dos pilares da pesquisa assim como os fatores ambientais de munificência e incerteza.

As teorias sobre estratégia surgidas no decorrer das últimas décadas emergiram das novas formas organizacionais. Estas novas formas, por sua vez, nada mais são do que adaptações a excessiva concorrência e as pressões do ambiente externo. Porém, conforme Lenz (1978) as questões ambientais têm sido separadas das questões administrativas em um grupo que tende a lidar não com o ambiente em si, mas em como a alta administração obtém e processa informações sobre as condições externas à organização. O ambiente é simplesmente considerado como uma fonte de oportunidades e ameaças, que é avaliada em termos de movimentos gerais ou tendências.

Já um segundo grupo se baseia na economia industrial e relaciona características estruturais objetivas de um setor com a conduta e desempenho da firma e do próprio setor. É o chamado paradigma estrutura-conduta-performance. Segundo Bataglia *et al.* (2006) neste grupo estão os trabalhos de Porter (1980) com o modelo das “cinco - forças” e a matriz BCG da Boston Consulting Group (1968).

Na década de 1970, pesquisadores como Ansoff (1978) já abordavam a turbulência do ambiente empresarial. Ansoff e McDonnell (1984) enfatizaram que a agressividade estratégica das organizações está associada ao seu potencial de adequação às mudanças, sejam estas de forma reativa, antecipatória, inovadora ou criativa. O sucesso estratégico é atingido mediante otimização do potencial de desempenho, sendo que uma de suas premissas fundamentais para tal é a necessidade de que o comportamento da organização equipare-se à agressividade do ambiente.

No paradigma SCP ou ECP (Estrutura-Condução-Performance) o construto estrutura ou ambiente seriam as variáveis que caracterizam o mercado, como oferta e demanda e significa a forma com que, em uma determinada indústria, os ofertantes interagem com outros ofertantes, com os compradores e com potenciais novos entrantes (SCHERER e ROSS, 1990). Já o termo condução pode ser entendido como comportamento (Miles e Snow, 1978) ou ainda estratégia (Mintzberg, 1988). Expressa o comportamento das firmas em dada estrutura da indústria, ou seja, como as firmas determinam sua política de preços, vendas e promoções. O terceiro construto – performance – se refere ao desempenho da organização podendo ser medido conforme a rentabilidade ou faturamento, por exemplo e diz respeito aos resultados econômicos obtidos pela firma na interação com a indústria.

Os enfoques que os vários autores trouxeram permitem supor que o ambiente está relacionado com os fatores externos que afetam a organização como um todo ou partes dela. A organização, por sua parte, vai reagir a esses fatores emitindo comportamentos de mudança ou de adaptação. Essa postura adotada pela organização através de seus administradores é o que Miles e Snow (1978) caracterizam como estratégias e, segundo os autores, quanto mais rápida e adequada forem essas respostas, maiores serão as possibilidades de sucesso da organização.

Para Snow e Hrebiniak (1980) as pesquisas em gestão estratégica mostram que as empresas desenvolvem estratégias para se adaptar às características de seu ambiente externo. Porter (1980) é um dos maiores difusores do modelo estrutura-condução-performance. A lógica de seu modelo de cinco forças, tem como fundamento, o pressuposto SCP (*Structure-Conduct-Performance*), onde a estrutura da indústria determina o comportamento das firmas, que por sua vez, leva a determinada performance das organizações.

Existem muitas maneiras de se analisar o comportamento organizacional. Várias perspectivas na literatura especializada em teorias das organizações surgiram a fim de teorizar a respeito. Essas perspectivas, para Astley e Van de Ven (1983), podem ser agrupadas em dois níveis para análise: o primeiro refere-se ao foco nas características organizacionais, o nível micro, o qual se preocupa com as organizações individualmente e com o seu interior; enquanto que no nível macro examina as populações, redes e comunidades de organizações, as quais pertencem ao meio externo. É, portanto, fundamental o entendimento dos fatores internos e externos das organizações, sem o que a análise dos estudos organizacionais não seria completa.

Para Hall (1984), os fatores ambientais desempenham papel importante com a relação daquilo que se passa dentro dela, pois como afirmam Stoner e Freeman (1999), é do ambiente que se obtém recurso e informação necessária para o funcionamento das organizações, e é neste ambiente que se encontra o produto de suas intervenções, que sofrem influência das mudanças ocorridas nele.

Já Andrews (1996) entende o ambiente como o padrão de todas as condições e influências externas que afetam a visão e o desenvolvimento de uma organização. O relacionamento entre a organização e os elementos de seu ambiente externo pode ser entendido pelo que Porter (1980) classificou como forças competitivas. O autor defende que uma estratégia eficaz deve considerar não somente as ações e reações dos concorrentes diretos, mas também os relacionamentos com fornecedores e clientes, produtos substitutos que atendam à mesma necessidade básica, e ainda a previsão de novos concorrentes entrarem na disputa.

Child (1997) foi outro autor que citou a importância dos trabalhos de investigação das relações entre a estrutura organizacional e as variáveis situacionais. Para ele, a manutenção das organizações depende de algum grau de intercâmbio com as partes externas e as condições ambientais diferentes e diferentes relações irão requerer tipos diferentes de acomodação estrutural.

Posteriormente surgiram outros modelos, baseados no paradigma SCP como o modelo ECP-tríplo (estrutura-conduta-performance-tríplo) de Abreu *et al.* (2008) e o modelo PSR (pressão-estado-resposta). O primeiro – ECP triíplo - incrementou e reformulou o modelo tradicional possibilitando uma análise da estrutura da indústria em termos de pressões por responsabilidade social e ambiental adicionalmente aos fatos econômicos. Já o segundo – modelo PSR – apesar de também estar embasada nos construtos ambiente-comportamento-desempenho, adota a idéia que as atividades humanas exercem pressões no meio-ambiente afetando a qualidade e quantidade de recursos naturais (estado) e a sociedade responde a essas mudanças, através de políticas públicas e setoriais e de mudanças no seu comportamento.

As organizações precisam manter contato com o que está acontecendo a seu redor. Ao considerar o ambiente como fonte de informação, entende-se que este subsidia os tomadores de decisão no intuito de reduzir as incertezas do processo decisório. O seu monitoramento possibilita aos tomadores de decisão, se antecipar às tendências do mercado e à concorrência,

identificando ameaças e oportunidades do ambiente de negócio para definirem as ações adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa. Para tal, estas informações precisam ser adequadamente gerenciadas. Como afirma Bataglia *et al.* (1999) a informação organizada, sistematizada e automatizada tem papel relevante nos dias de hoje. No entanto, é necessário saber usá-la, não só no sentido de nos mantermos atualizados, mas sobretudo porque se manter informado e saber usar bem a informação é uma vantagem competitiva, a inteligência competitiva consolida esta afirmação.

Diversos autores (CANCELLIER, 2001; KUMAR E STRANDHOLM, 2002; ROSSETTO E ROSSETTO, 2003; TAN E TAN, 2005; GULINI, 2005; BATAGLIA *ET AL.*, 2006; JOHAN, 2006; SAUSEN E DALFOVO, 2006; TEIXEIRA, 2007; ANDRETTI, 2008) pesquisaram a relação ambiente-organização nos últimos anos, o que denota a importância do tema nos estudos organizacionais. A seguir alguns trabalhos são destacados.

Cancellier (2001) ao estudar pequenas empresas, constata que a elaboração das estratégias está além dos modos reativos-intuitivos e que, para a definição de seus objetivos, as organizações avaliam constantemente as condições ambientais internas e externas. Kumar e Strandholm (2002) realizaram análise da relação entre performance e estratégia e verificaram a existência de mudanças do ambiente em relação ao desempenho organizacional e que a relação entre a performance e a estratégia é alterada sobretudo porque o ambiente modera a relação entre esses dois fatores.

Rossetto e Rossetto (2003) utilizaram como objeto de estudo o setor de construção civil com o objetivo de verificar as mudanças estratégicas existentes e como resultado destacam que as incertezas do ambiente e a competição acirrada forçam os administradores a adaptar-se às transformações ambientais e adequar-se a nova realidade.

Tan e Tan (2005) investigaram o ambiente e a adaptação estratégica em organizações chinesas observando a evolução das empresas pesquisadas. Os autores destacam que o ambiente organizacional e a adaptação estratégica das organizações têm co-evoluído ao longo do tempo e que tem emergido uma nova configuração relacionada ao crescimento da performance das organizações. Também destacam os autores que os comportamentos são moderados por estágios durante a transição pela qual as organizações passam e que, especificamente, as firmas mais jovens são mais proativas que organizações mais antigas.

Pettigrew e Hatum (2006) estudaram as empresas argentinas inseridas em um ambiente de grandes mudanças políticas e de intensa competitividade e verificaram o processo de adaptação de empresas altamente flexíveis e não-flexíveis numa economia emergente.

Para Johan (2006) existe, ainda, muita discordância sobre o que é o ambiente e a melhor forma de abordá-lo. O autor promove uma revisão de quatro perspectivas diferentes sobre a investigação do ambiente: a da adaptação, a da dependência de recursos, a cognitiva e da ecologia e sugere que, por meio do paradigma realista da estratégia de investigação, de sua aplicação geral e valores prescritivos, que a abordagem da adaptação é dominante e, por outro lado, argumenta que a visualização do ambiente, sob a ótica de apenas uma perspectiva, limita seus estudos sugerindo a combinação de mais de uma delas.

Ao examinar os pressupostos das teorias ambientais baseado nas dimensões da natureza do ambiente externo e o entendimento das contradições entre as teorias do ambiente e prática organizacional, Bataglia et. *al* (2006) verificaram que os gestores estavam bastante seguros, embora menos para responder com eficácia às mudanças ambientais do que para verificar os impactos sobre o setor e os efeitos específicos da mudança sobre a organização.

Gulini (2005) compara a relação entre ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho na percepção dos gerentes de provedores de internet de SC no período de 2001 a 2004. Conclui o autor que predominantemente os gerentes que perceberam o ambiente como dinâmico-complexo adotaram um comportamento prospectivo ou analítico enquanto os gerentes que perceberam o ambiente como dinâmico-simples estavam mais associados ao comportamento reativo. Já os que perceberam o ambiente como estático-complexo estavam associados a um comportamento defensivo.

Sausen e Dalfovo (2006) em estudo no pólo moveleiro de Lucas do Rio Verde verificam que o setor foi afetado pelas mudanças macroeconômicas do ambiente geral. Estas mudanças tiveram repercussão direta nas ações do pólo moveleiro, pois muitas das decisões tomadas foram introduzidas de forma determinista por força da pressão do ambiente externo, sendo interpretadas por seus diretores de forma a escolher estratégias mais dinâmicas para a gestão do pólo e das empresas individuais que operam dentro do pólo moveleiro.

Teixeira (2007) verifica em seu trabalho a relação entre ambiente organizacional e comportamento estratégico adotado pelos administradores de hotéis de Florianópolis-SC.

Chega a conclusão de que para alguns gestores o ambiente é visto com reduzida percepção de incerteza enquanto para outros o ambiente é de elevada percepção de incerteza. Independente dessas percepções os gestores adotam, em sua maioria, comportamento prospector.

Andretti (2008) também utiliza o setor hoteleiro para seu estudo, porém na cidade de Macaé-RJ, analisando a relação ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial. Conclui a autora que os gerentes dos hotéis estudados percebem, em sua maioria, o ambiente como “simples-complexo” e adotam comportamento prospector.

Para Teixeira (2007, p. 62) “o processo de entendimento das relações entre o ambiente e comportamento é melhor conduzido a partir do entendimento da definição de estratégia organizacional, uma vez que esta guiará, no presente, as decisões necessárias para o alcance da visão de futuro”.

Através destas considerações evidencia-se a importância do tema ambiente quando o assunto é o comportamento estratégico das empresas. Assim, a próxima parte deste trabalho envolve conceituação sobre o comportamento estratégico e posteriormente a tipologia de Miles e Snow (1978) a fim de relacioná-la posteriormente com os estudos de Priem *et al.* (2002) sobre incerteza ambiental e dos demais autores (CASTROGIOVANNI, 1991; JOGARATNAM *ET AL.*, 1999; DECAROLIS E DEEDS, 1999; ARAGÓN-CORREA E SHARMA, 2003) que conceituam a respeito de munificência.

2.3 Comportamento Estratégico

Antes de verificar os pressupostos teóricos que embasam este trabalho quanto ao construto comportamento estratégico, mais especificamente o modelo de Miles e Snow (1978) é conveniente destacar alguns conceitos sobre estratégia, comportamento estratégico e tipologias de estratégia, conforme segue.

Para Ansoff (1990) a origem do termo estratégia é oriunda da atividade militar e indicava ações a fim de obter vitória nas batalhas. Durante muito tempo a palavra estratégia teria sido usada apenas no sentido militar. O autor complementa que a literatura de Administração passou a usar o termo há relativamente pouco tempo transpondo o seu conceito inicialmente a partir de seu uso na teoria dos jogos.

Hampton (1974) conceitua estratégia como um plano que relaciona as vantagens da empresa com os desafios do ambiente e o desafio da estratégia é adaptar a organização com sucesso ao seu ambiente.

Para Ansoff (1977) a estratégia corresponde a uma regra para a tomada de decisões, porém nem toda regra para a tomada de decisão aplica-se à denominação de estratégia. Para o autor estratégias são regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, ou seja, em situações em que as alternativas não podem ser ordenadas e examinadas com antecedência.

Hax (1994) visualiza a estratégia como forma de obter vantagens competitivas, pois através dela a empresa pode alcançar sua vital continuidade, ao mesmo tempo em que gerencia sua adaptação ao meio ambiente.

Para Porter (1986), a estratégia é composta por uma série de atividades diferentes. A estratégia empresarial está vinculada à maneira de adaptação e ao posicionamento da organização frente ao meio em que está inserida, visando à aquisição de uma posição favorável à sua defesa.

Mintzberg *et al.* (2000) identificaram dez escolas de administração estratégica, as quais criam suas próprias definições e visões sobre o planejamento estratégico. Segundo os autores estas escolas do pensamento estratégico nos ajudam a perceber em qual época estamos falando das organizações. Organizações estas que agem a criar seu próprio ambiente, respondendo de diferentes maneiras às condições encontradas ao seu redor.

A partir dos conceitos acima pode-se perceber a quantidade de definições de estratégia na literatura. Guilini (2005) diz que o exagero de conceitos e definições do termo estratégia deve-se aos muitos usos já dados a palavra, provenientes tanto do meio acadêmico quanto do meio empresarial. Alguns conceitos mais recentes como Teixeira (2007) e Blageski (2008), a seguir, denotam que a gama de definições continua a aumentar o que em partes, explicita a importância do assunto nas discussões teórico-empíricas.

Para Teixeira (2007) o conceito de estratégia envolve dois aspectos. O aspecto externo refere-se ao ambiente que envolve as organizações e a estratégia, neste caso, surge como uma resposta aos desafios encontrados no ambiente externo. O segundo, aspecto interno, refere-se aos processos e estrutura da organização e a necessidade de se adequar aos desafios estratégicos para o ajuste entre todas as atividades.

Teixeira (2007, p. 62) percebe que “o propósito da estratégia é definir o relacionamento entre uma empresa e seu ambiente e especificar os tipos de comportamento a serem adotados para sua adaptação e mudança”.

Para Blageski (2008) as estratégias empresariais têm essencial importância nas empresas, principalmente em mercados globalizados e de grande concorrência quando o uso da estratégia levará às empresas a descobrirem seus rumos, sua competência, seus mercados, itens primordiais para a sua sobrevivência.

A fim de contextualizar a utilização da tipologia de Miles e Snow (1978) neste trabalho, na próxima seção são apresentadas algumas tipologias de estratégia surgidas no decorrer das últimas décadas. Para Hambrick (1983) uma tipologia estratégica é um conjunto de estratégias genéricas traçadas por uma empresa na busca por obter vantagem competitiva. São modelos ou representações simplificadas da realidade, com a pretensão de captar a essência das posturas estratégicas adotadas pelas empresas. O uso de tipologias permite reduzir a quantidade de combinações de posturas estratégicas que um pesquisador teria que considerar.

2.3.1 Tipologias diversas

Herbert e Deresky (1987) argumentam que o conceito de estratégias genéricas advém do fato de que é possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente amplas, de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria, isto é, poderiam ser identificados padrões estratégicos que capturariam a essência das diversas atitudes competitivas da maioria das empresas.

Já outros autores (WRIGHT, 1987; MURRAY, 1988; HILL 1988) criticam a ideia de que as estratégias teriam aplicabilidade geral visto a complexidade do ambiente das organizações. Para os autores há uma abordagem contingencial, na qual as organizações somente atingem desempenho superior através de estratégias adequadas as circunstâncias de cada ambiente.

Dito isto são apresentados a seguir alguns autores (FREEMAN, 1974; ANSOFF, 1977; PORTER, 1980; MINTZBERG, 1988) de estratégias genéricas da literatura.

Posteriormente apresenta-se a tipologia de Miles e Snow (1978) um dos focos da discussão deste trabalho.

Para Freeman (1974) são basicamente seis os tipos distintos de estratégias, que revelam escolhas muito diferentes entre si, a partir de objetivos mais ou menos arrojados, que definem certos padrões de comportamento em relação às atividades de inovação. São elas: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista.

Para o autor a estratégia Ofensiva implica na necessidade de lançamento de novos produtos, pois visa a liderança técnica e de mercado e exige elevado grau de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento. Já na estratégia Defensiva se desenvolvem produtos a partir dos erros do concorrente líder e inovador, com aperfeiçoamento dos produtos através de um custo inferior de desenvolvimento.

A estratégia Imitativa simplesmente imita a empresa líder sem mesmo se preocupar em aperfeiçoar o produto, portanto com custo zero em desenvolvimento. A estratégia Dependente muda ou adapta seus produtos quando da exigência dos compradores. Neste caso geralmente estão as empresas fornecedoras de montadoras, por exemplo.

As empresas de estratégia Tradicional somente promovem mudanças esporádicas mais relacionadas a desenho do que mudanças técnicas. Por fim na estratégia Oportunista estão aquelas empresas que identificam nichos de mercado sem necessidade de realizar grandes gastos em Pesquisa e Desenvolvimento, mas através da exploração oportuna de mercados.

Ansoff (1977) apresenta suas estratégias em relação a posição da empresa em termos do conjunto produto e mercado. Este conjunto em quatro componentes: penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação. Na estratégia de penetração de mercado observa-se um direcionamento para o crescimento por intermédio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados. No desenvolvimento de mercados, a empresa está buscando novas missões para os seus produtos. O processo de criação de novos produtos, fundamentado na missão atual, para substituição dos produtos existentes, é a característica principal do desenvolvimento de produtos. Por fim a diversificação refere-se a novos produtos e missões para a empresa

Os estudos de estratégia em administração nos últimos anos têm mostrado taxonomias que corroboram, complementam ou preenchem brechas deixadas por um dos principais autores na área: Porter (1980) e as estratégias genéricas. De acordo com Miller e Dess (1993) entre 1986 e 1990, Porter foi referenciado em metade dos trabalhos publicados no *Strategic Management Journal*. Porter (1980) adotou três abordagens estratégicas genéricas para que qualquer empresa supere os concorrentes na indústria: 1- liderança em custo total; 2 - diferenciação; 3 - enfoque.

A liderança em custo total envolve um conjunto de ações que fazem com que o custo total da empresa seja baixo em relação a concorrência. Desta forma a empresa teria condições de se defender contra as forças competitivas do setor, pois tem a vantagem de flexibilização de margens para os produtos e serviços. Para Porter (1980) apenas uma empresa dentro de uma indústria tem condições de ser líder em custos.

O diferencial em custos tem como desvantagem a baixa fidelidade do consumidor e as mudanças tecnológicas geradas pelo ambiente o que anula a capacidade de investimentos e aprendizado.

Quando a empresa apresenta ao consumidor um produto ou serviço único, para a tipologia de Porter diz-se que a empresa adota estratégia de diferenciação. A diferenciação pode acontecer, segundo Porter (1980) através de imagem ou projeto da marca, tecnologia, peculiaridades, serviço sob encomenda e rede de fornecedores, dentre outras. Ainda para o autor, a diferenciação promove o isolamento da empresa contra rivais, em função da lealdade do consumidor em relação à marca e à conseqüente menor sensibilidade ao preço.

A terceira estratégia genérica de Porter é a de enfoque. Nesta o autor diz que a empresa que conseguir atingir um determinado foco estratégico, em uma concentração de um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico atenderá muito melhor do que aquele concorrente que procura atender toda uma indústria.

Alguns riscos são em relação à estratégia de enfoque, são observados por Andretti (2008): eliminação das vantagens de custo em atender um alvo estreito; anulação da diferença alcançada pelo enfoque; diferencial de custos entre os concorrentes de todo o mercado; redução nas diferenças dos produtos ou serviços entre os alvos pretendidos e o mercado; e desfocalização da empresa com estratégia de enfoque pelos concorrentes através da atuação em submercados.

A opção da empresa por mais de uma das estratégias genéricas ou de nenhuma delas, coloca a empresa, segundo Porter (1980) em uma situação frágil frente as forças de competição, o que pode representar baixa rentabilidade e pequena parcela de mercado além de denotar uma cultura empresarial indefinida.

Apesar da utilização generalizada do modelo de Porter das estratégias genéricas, alguns outros autores como Kotha e Vadlamani (1995) perceberam algumas limitações conceituais e por isso houve uma diminuição na aplicação deste em trabalhos mais recentes. Mintzberg (1988) faz uma crítica ao modelo de Porter quando diz que esta é inadequada ao ambiente empresarial da época.

Mintzberg (1988) aprofunda e detalha a estratégia de diferenciação de Porter em seis tipos estratégicos. a) diferenciação por preço; b) diferenciação por imagem; c) diferenciação por suporte; d) diferenciação por qualidade; e) diferenciação por design; f) não-diferenciação.

Na diferenciação por preço Mintzberg (1988) argumenta que enquanto para Porter (1980) o custo mais baixo estaria ligado a um nível mais baixo de serviço ou produto, sua tipologia diz que a empresa pode investir em tecnologia que reduza seus custos sem prejuízos aos atributos do produto. Nas estratégias de diferenciação na imagem: criação, através de marketing, de uma imagem para o produto, uma diferenciação que de outra forma não existiria; Na estratégia de diferenciação de suporte: mais visível, apesar de não ter efeito direto no produto; acompanhando o produto, configura uma base de suporte; Na estratégia de diferenciação na qualidade: define a fabricação de um produto melhor, não diferente, mas melhor; Na estratégia de diferenciação de projeto: busca a oferta de algo verdadeiramente diferente, que rompe com o projeto tradicional, se existir um; Por fim, na estratégia de não diferenciação: é a não existência de base de diferenciação como estratégia.

Miles e Snow (1978) apresentam uma taxonomia das estratégias genéricas contrariando Porter com uma abordagem mais abrangente e oferecendo conceitos mais adequados à pequena empresa, sendo que na classificação de Porter toda pequena empresa se enquadraria na estratégia de enfoque. Gimenez *et al.* (1999) afirmam 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.

Desta forma, em seguida é apresentado a tipologia de Miles e Snow (1978) de maneira mais abrangente que as demais tipologias referenciadas brevemente até aqui, pois de fato, o

interesse deste trabalho no que toca ao comportamento estratégico é a investigação de como se comportam estrategicamente as pequenas empresas conforme o modelo de Miles e Snow (1978).

2.3.2 Tipologia de Miles e Snow

A literatura organizacional tem apresentado diferentes tipologias de estratégias organizacionais (PORTER, 1980, MINTZBERG, 1988). Porém a tipologia de Miles e Snow (1978) oferece uma das mais compreensivas figuras de escolhas estratégicas (SNOW e HRBENIACK, 1980; HAMBRICK, 1981; DOTY *ET AL.*, 1993).

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.

Entretanto existe muito debate sobre esta tipologia como no artigo Slater e Narver (1993) em que os autores 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). Miles e Snow (1978) argumentam que, com um ajuste apropriado, um determinado tipo estratégico pode ser produtivo em um determinado ambiente.

O Quadro 03 resume o conceito dos tipos estratégicos de Miles e Snow (1978).

<p>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO Prospector As empresas buscam as oportunidades no mercado experimentando respostas às tendências do ambiente. Criam incertezas e mudanças as quais os concorrentes devem responder.</p>	<p>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO Analítico Operam em dois tipos de domínios produtomercado. Os estrategistas organizacionais observam as novas idéias dos concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.</p>
<p>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO Reativo Os estrategistas percebem as alterações do ambiente e suas incertezas, mas pela inexistência de uma relação estratégiaestrutura raramente realizam ajustes, a não ser que forçados por pressões ambientais.</p>	<p>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO Defensivo Possuem um estreito domínio produtomercado, seus executivos são altamente especializados em determinadas áreas de operações, mas não procuram oportunidades fora de seu domínio. Raramente necessitam de ajustes na sua estrutura, operações e tecnologia, pelo contrário, dedicam atenção a sua melhoria.</p>

Quadro 03: Tipologia de Miles e Snow (1978).

Fonte: Miles e Snow (1978).

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

O tipo defensor é a forma estratégica que está no fim de um contínuo estratégico, e é caracterizado como o mais conservador de todos os tipos ideais de estratégia. Algumas organizações se esforçam para dominar uma porção de mercado no sentido de criar uma estável série de produtos e/ou serviços direcionados a mercados claramente definidos (CUNNINGHAM, 2002).

Em oposição ao tipo defensor estão os prospectores, sendo estes os mais dinâmicos dos tipos estratégicos. Os prospectores têm capacidades para encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado (MILES e SNOW, 1978).

Em um nível intermediário, por assim dizer, entre os defensores e os prospectores estão os analistas – organizações que minimizam os riscos e maximizam as oportunidades (MILES e SNOW, 1978).

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

A tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow pode ser melhor compreendida a partir de cinco características básicas: a Coalizão Dominante, as Percepções dos Membros da Coalizão Dominante, a Segmentação, o Monitoramento do Ambiente Externo e as Restrições Dinâmicas.

Para os autores a Coalizão Dominante é constituída pelas pessoas responsáveis pela tomada de decisão organizacional e que tem como responsabilidade a busca da solução dos problemas organizacionais.

Já a Percepção do Ambiente Organizacional é dada pela interpretação que a coalizão dominante tem do ambiente. A Segmentação corresponde à fragmentação ou à partição do ambiente a partir da percepção dos tomadores de decisão organizacional e da distribuição dos

componentes ambientais às várias unidades organizacionais, os quais serão alocados de acordo com a sua importância estratégica.

Por fim, o Monitoramento do Ambiente Externo refere-se à responsabilidade da coalizão dominante em vigiar aqueles elementos do ambiente que são mais críticos para a organização. O exame desses elementos é que constituirá a base para as opções estratégicas da organização.

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. 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, conforme pode-se verificar na Figura 03 a seguir:

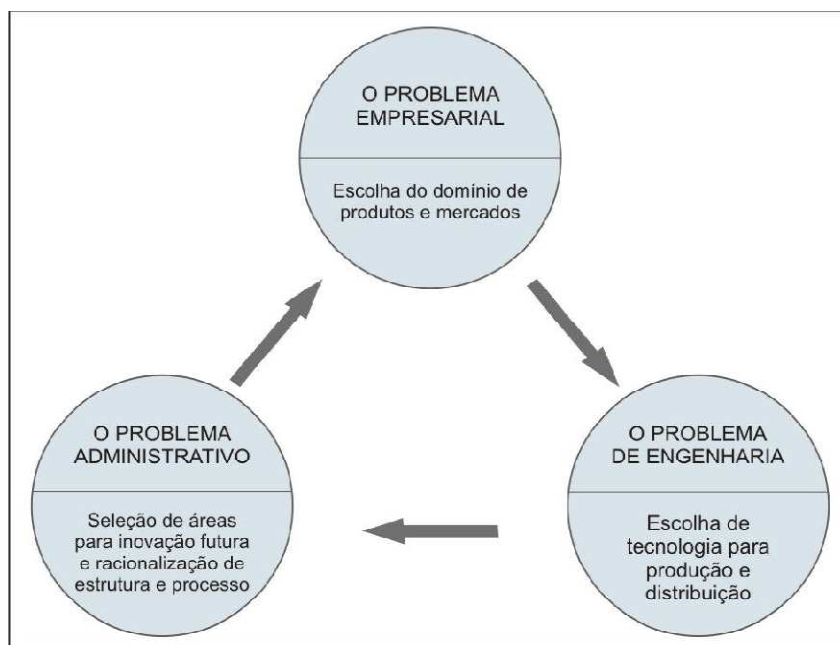


Figura 03: Ciclo Adaptativo
Fonte: Miles e Snow (1978)

O Quadro 04 a seguir explicita as relações entre o ciclo adaptativo apresentado na figura acima com os tipos estratégicos apresentado anteriormente.

Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Análítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento Ambiental	Basado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para o concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude Tecnológica	Tecnologia única, focal/ <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas/Avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/ fluidez
	Anteparos Tecnológicos (buffers)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão Dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/Perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/orientada por matriz	Autoridade formal rígida/ Desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/cálculos de riscos cuidadosos/contribuição de vendas	Evitar problemas/ Resolver problemas remanescentes

Quadro 04: Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

Fonte: Gimenez *et al.* (1999, pag. 61)

Alguns estudos (SNOW E HREBINIAK, 1980; HAMBRICK, 1983; GIMENEZ *ET AL.*, 1999) chegam a algumas considerações sobre as relações entre o comportamento estratégico e o ambiente organizacional, conforme pode-se evidenciar nos parágrafos a seguir.

Snow e Hrebiniak (1980) conseguiram demonstrar que as empresas reativas 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.

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).

Outros trabalhos citados por Gimenez *et al.* (1999) como Parnell e Wright (1993), Beekun e Ginn (1993), Schenk (1994) trouxeram evidências empíricas adicionais, que confirmam a existência de quatro tipos de estratégia genérica nos mais diversos setores industriais. Além disso, esses estudos têm demonstrado também que, nos ambientes mais dinâmicos, a proporção de empresas que adotam uma estratégia prospectora é maior, enquanto as empresas defensivas são predominantes em ambientes mais estáveis.

Child (1972) que propõe e dá consistência ao denominado paradigma da escolha estratégica, na qual diz que a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizão dominantes sobre as condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições. Miles e Snow (1978) argumentam ainda que seu trabalho está estruturado em três idéias centrais associadas ao paradigma da escolha estratégica: (1) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais – construção (*enactment*) do ambiente; (2) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais; e (3) processos e estrutura condicionam a estratégia. (MINTZBERG, 1988)

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.

Ainda, Gimenez *et al.* (1999) complementam que nenhuma medida de dinamismo ambiental foi utilizada na sua pesquisa; todavia o fato de não ter sido encontrada nenhuma empresa prospectora no ramo de supermercados e nenhuma empresa no ramo de comércio de produtos para informática, parece indicar que os resultados deste estudo estão na mesma direção de outros estudos que lidaram com a questão do dinamismo ambiental

Quanto a outras características do administrador estarem associadas à estratégia adotada, Miles e Snow (1978) argumentam que somente as características de experiência profissional estão associadas a estratégia adotada, e, Gimenez *et al.* (1999) corroboram com o argumento demonstrando que o gênero do dirigente não está associada de forma significativa à escolha de uma estratégia competitiva.

Outra conclusão do estudo de Gimenez *et al.* (1999) é que os resultados apresentados trazem argumentos adicionais que ajudam a derrubar a especulação feita por outros estudos como os de Smith, Guthrie e Chen (1986) no sentido de que a tipologia de Miles e Snow (1978) poderia ser vista como estágios sequenciais de desenvolvimento estratégico, ou seja, estratégias defensivas estariam associadas a pequenas empresas, e estratégias prospectoras a empresas maiores. Tamanho e idade da empresa podem estar associados: 66,7% das empresas pesquisadas têm mais de 5 anos de idade, o que indica que todos os tipos estratégicos do modelo em estudo são opções viáveis para pequenas empresas. (GIMENEZ ET AL., 1999)

Para Gulini (2005, p. 99) “parece ser evidente que a tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978) é consequência das respostas das empresas frente ao ambiente externo, a partir de um processo de adaptação organizacional”.

Conant *et al.* (1990) criam e testam uma escala utilizada para medir a tipologia Miles e Snow (1978) analisando os tipos estratégicos em uma indústria. O questionário dos autores divide-se de acordo com o ciclo adaptativo de Miles e Snow, distribuído da seguinte maneira: as quatro primeiras questões relacionam-se ao problema empreendedor; as três questões seguintes referem-se ao problema de engenharia; e as quatro últimas, ao problema administrativo.

Para cada uma das questões são apresentadas quatro alternativas que representam cada um dos tipos estratégicos. Através de um modelo de escolha forçada, o respondente deve escolher a alternativa que melhor representa a situação da sua organização. O critério de classificação das organizações conforme o tipo estratégico, ou seja, defensora, prospectora,

analista ou reativa, depende da quantidade de respostas dada a cada tipo. O maior número de respostas representa o tipo estratégico da organização. Em caso de empate entre o comportamento estratégico defensivo, prospector e/ou analista, o resultado foi classificado como analista, enquanto que se o empate envolver o comportamento reativo, a organização foi classificada como reativa.

A seguir é apresentado através do Quadro 05 o questionário desenvolvido por Conant, *et al.* (1990) a respeito da tipologia Miles e Snow.

Ciclo Adaptativo	Questões
Problema Empreendedor	Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são melhores caracterizados como?
	Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que?
	O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo?
	O crescimento ou diminuição de nossa demanda é devido muito provavelmente à?
Problema de Engenharia	Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com?
	As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizados como?
	Uma proteção de empresa contra os concorrentes é?
Problema Administrativo	O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se em?
	A organização se prepara para o futuro da seguinte forma?
	A estrutura de nossa empresa é?
	Os procedimentos que a Organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como?

Quadro 05 – Questionário referente a tipologia Miles e Snow
Autor: Adaptado de Conant *et al.* (1990).

Judge, Dean e Fowler (1996) e Gimenez (1998) também pesquisaram com o modelo de Miles e Snow na década de 90. Rossetto e Rossetto (2003) aplicam o modelo de Miles e Snow (1978) em três empresas do setor de construção civil e como resultados encontram o modelo analítico como o comportamento mais frequente observado nas empresas. Cunningham (2002), Guliní (2005) e Teixeira (2007) dão continuidade aos estudos organizacionais pesquisando as tipologias de comportamento Miles e Snow (1978).

Por causa de sua utilização e conceitualização, e pela sua facilidade de aplicação e interpretação em pequenas empresas, a tipologia de Miles e Snow (1978) foi escolhida como base para esta pesquisa no que toca a parte de comportamento estratégico das organizações

pesquisadas a fim de relacioná-la com a taxonomia de Priem *et. al* (2002) e dos fatores de munificência desenvolvidos a partir dos estudos de alguns autores (CASTROGIOVANNI, 1991; JOGARATNAM *ET AL.*, 1999; DECAROLIS E DEEDS, 1999; ARAGÓN-CORREA E SHARMA, 2003) que conceituam a respeito dos fatores de disposição do ambiente.

2.4 Hipóteses de Pesquisa

Chega-se ao final do referencial teórico deste trabalho e em função das secções anteriores emergem duas hipóteses de pesquisas a fim de relacionar o comportamento das empresas com o ambiente percebido nas dimensões de munificência e incerteza.

Primeiramente, quanto ao objetivo específico deste trabalho de associar o comportamento estratégico com a incerteza percebida, emerge a seguinte hipótese de pesquisa:

H1. Empresas que percebem o ambiente incerto tendem a adotar comportamentos prospectores.

Alguns fatos encontrados na literatura justificam o desenvolvimento desta hipótese de pesquisa (H1). Os autores e trabalhos citados a seguir, a respeito da hipótese grifada acima, já foram referenciadas neste capítulo e são destacadas nesta secção.

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).

Outros trabalhos citados por Gimenez *et al.* (1999), como os de Parnell e Wright (1993), Beekun e Ginn (1993) e Schenk (1994) trouxeram evidências empíricas adicionais, que confirmam a existência de quatro tipos de estratégia genérica nos mais diversos setores industriais. Além disso, esses estudos têm demonstrado também que, nos ambientes mais dinâmicos, a proporção de empresas que adotam uma estratégia prospectora é maior, enquanto as empresas defensivas são predominantes em ambientes mais estáveis.

Estudo recente de Rueda-Manazares *et al.* (2008) testaram e confirmaram a hipótese de que a incerteza do ambiente geral de negócios é própria para aumentar a positiva relação entre o desenvolvimento de capacidade de integração com *stakeholders* e geração de estratégia ambiental proativa.

Organizações operando em ambiente altamente incerto tende a desdobrar capacidade de integração com *stakeholders* para aumentar sua legitimidade social e fazer melhores previsões sobre mudanças no ambiente externo. Isto os ajuda a gerar uma estratégia ambiental proativa. (RUEDA-MANAZARES *ET AL.* 2008)

Os autores complementam ainda que ambientes caracterizados por grande incerteza podem provavelmente influenciar gerentes para a proatividade, estabelecendo relações de colaboração com uma gama mais ampla de *stakeholders* que ajudará a se antecipar a futuras tendências, e adotar estratégias mais inovadoras que gerentes que trabalham em contextos de menor incerteza (LAWRENCE E LORSCH, 1967; MILES E SNOW, 1978; MILLIKEN, 1987). Estes gerentes reduzem a incerteza tentando prever futuros eventos e programar ações preventivas ao invés de reagir a eventos que já tenham acontecido.

Quanto à relação comportamento estratégico com a munificência percebida, outro objetivo desta pesquisa, surge a segunda hipótese a ser testada:

H2: Empresas que percebem o ambiente munificente tendem a adotar comportamentos prospectores.

A hipótese de pesquisa (H2), acima, refere-se aos recursos disponíveis em alta intensidade no ambiente das organizações. Os estudos encontrados na literatura defendem que este fato faz com que o comportamento estratégico das empresas seja prospector. A seguir os autores que defendem esta relação são destacados.

Alguns autores argumentam que quanto maior a munificência do ambiente há uma grande oportunidade para as empresas adotarem comportamentos prospectores. Aragón-Correa e Sharma (2003) defendem que a disponibilidade de recurso no ambiente proporciona para empresas oportunidades de inovar e fazer investimentos em processos, rotinas e mudanças em estruturas. Em determinados contextos, os empreendimentos encontraram mais oportunidades para alocar recursos por adotar estratégias de proatividade (Rueda-Manazares *et al.*, 2008).

No contexto munificente, firmas de serviço podem encontrar mais oportunidades para converter relações íntimas com clientes e outros *stakeholders* em um processo colaborativo e alocar recursos para encontrar demandas (Jawahar e McLaughlin, 2001). Isto, em troca, é próprio para conduzir relações de longo prazo com *stakeholders* e nutrir a criação de capacidades dinâmicas por uma integração de perspectivas externas de *stakeholders* (Harrison e St John, 1996).

Além disso, como explanam a respeito Rueda-Manazares *et al.* (2008) munificência proporciona para as empresa mais oportunidades para obter recursos para desenvolvimento de capacidades adicionais, fazendo isto melhor que seus competidores para gerar capacidades organizacionais (McEvily e Zaheer, 1999). Estes recursos disponíveis proporcionam para as empresas oportunidades para inovar e fazer investimentos em processos, rotinas e mudanças em estruturas requeridas para gerar estratégia ambiental proativa (Aragón-Correa e Sharma, 2003) por maior discricção administrativa experimentar e explorar (Sharma, 2000).

Aragón-Correa e Sharma (2003) defendem que a disponibilidade de recurso no ambiente proporciona para empresas oportunidades de inovar e fazer investimentos em processos, rotinas e mudanças em estruturas. Em determinados contextos, os empreendimentos encontraram mais oportunidades para alocar recursos por adotar estratégias de proatividade.

Russo (2003) apresenta que uma munificência instituída no ambiente junto com capital natural abundante faz o desenvolvimento de indústrias na Califórnia possível. Maior disposição de recursos faz possível empreender grandes investimentos em sistemas e processos para trocar informações com *stakeholders*, desenvolver um comum entendimento de assuntos ambientais, e propõe ações específicas para implementar mutuamente medidas satisfatórias.

Em vista disso, Rueda-Manazares *et al.* (2008) testam a hipótese de que munificência percebida no ambiente geral de negócios é própria para aumentar a probabilidade de uma relação positiva entre o desenvolvimento de uma capacidade de integração de *stakeholders* e a geração de uma estratégia ambiental proativa em empresas de serviço. Para os autores, em outro contexto, empreendimentos que encontram mais oportunidades para alocar recursos, adotam estratégias ambientais proativas.

Capítulo 3

Metodologia

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo do comportamento estratégico e da percepção ambiental quanto às dimensões de incerteza e munificência das pequenas empresas cadastradas na Associação Comercial Industrial de Serviços e Agropecuária de Tapejara, RS.

Toda discussão científica surge com base em um problema ao qual se deve oferecer uma solução provisória a que se deve criticar, de modo a eliminar o erro. Através da observação e experimentação, a solução é submetida ao teste de falseamento e, se a hipótese resistir aos testes, fica provisoriamente corroborado, se não, é refutada exigindo nova formulação da hipótese (VERGARA 2000).

3.1 Tipo e estratégia de pesquisa

Diante dos objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa quantitativa com finalidade descritiva: um levantamento de dados através de *survey* de questionário com o propósito de relacionar segundo uma análise de variância, dados do comportamento estratégico das empresas e o grau de intensidade das dimensões de incerteza e munificência do ambiente percebido.

A pesquisa quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação entre causalidade entre fenômenos, e representa a intenção de garantir a precisão dos resultados (RICHARDSON, 1999).

Geralmente as pesquisas quantitativas utilizam gráficos e tabelas para descrever os resultados apurados na pesquisa transformando os dados numéricos em informações. Para Triviños (1987) a pesquisa quantitativa tem como pressuposto a utilização de métodos estatísticos para a organização dos dados, que, após serem coletados através de questionários, são padronizados. Desta forma justifica-se a escolha da pesquisa quantitativa neste estudo que relaciona os dados referentes ao comportamento das empresas com os fatores de incerteza percebida e também com os fatores de disposição de recursos do ambiente - munificência.

Quanto à opção pela finalidade descritiva deste estudo deve-se ao fato de que, segundo Merriam (1988) 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.

O uso de questionário torna-se fundamental para atingir os objetivos propostos. Para Hair *et al.* (2005, p. 159) “um questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos”.

Ainda para Hair *et al.* (2005) as *surveys* de questionários são utilizadas para coletar grande quantidade de dados e as perguntas possuem opções de respostas limitadas a um número exaustivo de possibilidades mutuamente excludentes predeterminadas.

“A expressão *survey* pode ser traduzida para o português como investigação ou levantamento de dados, sem prejuízo do sentido. Entretanto, é comum sua utilização no original, em inglês, por ser considerado um termo consagrado no que diz respeito à pesquisa científica” (HAIR *ET AL.*, 2005 p. 152).

3.2 Método de coleta de dados

Como formas de coleta de dados foram utilizadas fontes múltiplas de evidência (primárias e secundárias). Quanto aos dados primários, estes foram coletados através de questionários entregues aos administradores das empresas, e posteriormente tabulados em softwares de forma a transcrever e analisar estes dados.

Como é de conhecimento geral, o *e-mail* hoje substitui o telefone e o correio convencional. Hair *et al.* (2005) lembra que questionários de pesquisa são agora administrados rotineiramente através de *e-mail* direto ou por acesso a um *site*.

No que se refere aos dados secundários, foram utilizados evidências através de alguns canais de comunicação como a internet e informativos da instituição que associa as empresas pesquisadas.

Como já citado anteriormente, o questionário faz parte do ferramental para a coleta de dados em uma pesquisa quantitativa com fins descritivos e do tipo *survey*. Portanto foram utilizados três questionários – apêndices C, D e E - estruturados de forma a investigar informações referentes tanto a percepção de ambiente - fatores relacionados à incerteza e a munificência - como ao comportamento estratégico das empresas.

O primeiro bloco do questionário – apêndice C - apresentou aos respondentes questões quanto aos dados para a verificação do comportamento estratégico das organizações sendo replicados os estudos de Conant *et al.* (1990) de acordo com a tipologia Miles e Snow (1978). Este instrumento foi testado e aprovado por alguns pesquisadores recentemente (GIMENEZ *ET AL.*, 1999; GULINI, 2005). Este último, além do comportamento também investigou a percepção de ambiente e o desempenho. Teixeira (2007) pesquisou a respeito de ambiente e comportamento, porém na indústria hoteleira de Florianópolis.

Para esta parte do questionário foi utilizada uma adaptação de Conant *et al.* (1990) com o objetivo de classificar as estratégias utilizadas pelos administradores dos estabelecimentos. Esses autores elaboraram um questionário com o propósito de medir, numa escala multi-ítems, os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978). Segundo Conant *et al.* (1990) o questionário multi-ítems possui vantagens em relação aos modelos de escala simples por apresentar menor número de erros nos estudos dos tipos estratégicos.

Neste bloco referente ao comportamento estratégico das empresas apresentaram-se 11 questões que visam reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas do modelo de Miles e Snow (1978). Cada questão contempla quatro alternativas de resposta e em cada questão o respondente deve indicar qual alternativa melhor se encaixa na maneira pela qual a empresa se comporta estrategicamente.

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) os quais definem a estratégia *analítica* como uma estratégia *híbrida* incorporando por vezes características da estratégia *prospectora* e por vezes da estratégia

defensiva. Já as organizações *reativas* respondem inconscientes aos desafios do ciclo adaptável podendo incorporar as outras três dimensões.

Gimenez *et al.* (1999) argumentam que o questionário de identificação das estratégias adotadas, segundo o modelo de Miles e Snow (1978) embora tenha sido testado com sucesso em outros estudos (Richards e Gimenez, 1994) foi originalmente escrito na língua inglesa. Sua versão para o português foi testada e aperfeiçoada por meio de uma série de 06 entrevistas pilotos. O teste de confiabilidade feita por Gimenez *et al.* (1999) indicou cerca de 60% de correção na classificação das empresas, considerado um grau aceitável.

Quanto às questões que fazem parte do bloco referente à percepção de incerteza do ambiente foi utilizado um questionário – apêndice D - adaptado do estudo de Priem *et al.* (2002). Neste estudo, os autores agrupam em 06 clusters os 28 fatores de incerteza percebidos pelos pesquisados através de entrevistas qualitativas. Destes 06 clusters o presente estudo não considerou o primeiro agrupamento que trata da *vantagem competitiva internacional*. Considerando que das empresas pesquisadas neste estudo a quantidade de negócios internacionais realizados é irrelevante em termos de número de empresas que exportam ou importam, o foco da pesquisa ficou para os demais 05 *clusters*: competição; custos de produção/vendas; recursos humanos; governo; e, mudanças sociais.

Dos 28 fatores de incerteza percebidos no ambiente, detectadas por Priem *et al.* (2002) 24 foram utilizadas nesta pesquisa, cada uma dentro de algum dos 05 clusters já citados. Em cada cluster as variáveis (fatores de percepção de incerteza) foram colocadas para que o pesquisado responda em uma escala intervalar, com que intensidade a empresa o percebe.

A percepção dos administradores com relação à incerteza do ambiente foi medida através de uma escala intervalar de 01 a 10, sendo 01 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).

No cluster *competição* as variáveis são: 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; infra-estrutura; restrições do comércio; e políticas de governo.

Por fim o último cluster, mudanças sociais, envolve seis fatores de percepção de incerteza do ambiente: mudanças demográficas; influência estrangeira; desordens sociais; distribuição da riqueza; ambiente natural e expectativas sociais.

Já no último bloco, nas questões que visam coletar dados referentes à percepção de munificência do ambiente foi utilizado questionário – apêndice E - do tipo *escala intervalar* desenvolvido especificamente para este estudo, porém, embasado nas três dimensões descritas por Castrogiovanni (1991) e utilizado por Jogaratnam *et al.* (1999) além das contribuições teóricas de Decarolis e Deeds (1999) e Aragón-Correa e Sharma (2003).

As três dimensões propostas por Castrogiovanni (1991) envolvem fatores determinantes nas questões referentes a crescimento/declínio, oportunidades/ameaças e capacidades. Entretanto nos estudo de Jogaratnam *et al.* (1999) a dimensão capacidade não foi comprovada. Com as contribuições de Decarolis e Deeds (1999) e Aragón-Correa e Sharma (2003) emergem os onze fatores de munificência: a) empréstimos e taxas de juros; b) incentivos governamentais; c) tecnologias disponíveis; d) mercado (clientes); e) condições da economia; f) força de trabalho (mão-de-obra); g) subsídios governamentais; h) matéria-prima e/ou produtos para comercialização; i) lucratividade/margem de lucro; j) condições geográficas (localização); l) oportunidades de mercado.

Estes fatores de munificência foram medidos através de escala intervalar de 01 a 10, representando a percepção do respondente e sendo 01 a percepção de muito poucos recursos no ambiente (hostilidade) e 10 a percepção de muitos recursos disponíveis (munifcente). Para uma melhor análise os resultados serão medidos de acordo com a faixa da média das respostas sendo então considerado: a) Hostilidade (01 a 2,50); b) Baixa Munificência (2,51 a 5,00); c) Alta Munificência (5,01 a 7,50) e d) Máxima Munificência (7,51 a 10,00).

3.3 População

Algumas empresas de Tapejara, RS, estão cadastradas na Associação Comercial, Industrial de Serviços e Agropecuária de Tapejara (ACISAT), a qual possui 208 estabelecimentos registrados atualmente. Destas 208 empresas 05 que possuem mais do que 100 funcionários no setor industrial e/ou com mais de 49 empregados no setor de comércio e/ou prestações de serviço foram excluídas deste estudo, pelo fato de não pertencerem ao grupo de empresas considerado pelo SEBRAE como Pequena Empresa, conforme apresenta o Quadro 06, a seguir.

PORTE	EMPREGADOS	
	COMÉRCIO E SERVIÇOS	INDÚSTRIA
Pequena empresa	10 a 49	20 a 99
Média empresa	50 a 99	100 a 499
Grande empresa	Mais de 99	Mais de 499

Quadro 06 – Classificação de empresas quanto ao número de empregados.

Fonte: SEBRAE, (2007)

Assim restaram 203 empresas denominadas neste estudo *pequenas empresas* e que são objetos de estudo desta pesquisa. Como é um número relativamente baixo para dela retirar uma amostra, foi pesquisada a população (censo), assim garantindo uma percepção geral do ambiente e do comportamento estratégico das empresas do município.

Do total de 203 empresas aptas a participar desta pesquisa, todas receberam o questionário. Primeiramente em entrega virtual, via e-mail. Num segundo momento o questionário foi entregue em material impresso no estabelecimento de cada sócio da ACISAT. Em um terceiro momento o material impresso foi novamente entregue aos sócios presentes em reunião da Associação, sendo que na oportunidade foram apresentados aos mesmos os objetivos da pesquisa. Do total de esforços realizados, 53 empresas entregaram seus questionários de forma completa, ou seja, 26,10%.

Para Hair *et al.* (2005) um censo envolve a coleta de dados de todos os membros de uma população, ou ainda, o total de todos os elementos que compartilham um conjunto comum de características. Já a amostra investiga um pequeno subconjunto da população para daí derivar as conclusões sobre suas características.

Usualmente, cita Richardson (1999) usa-se o termo população para se referir a todos os habitantes de determinado lugar. Em termos estatísticos, população é entendida como o

conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar, por exemplo, ou, neste caso, todos os pequenos estabelecimentos da Associação Comercial da cidade de Tapejara, RS.

3.4 Análise dos dados

A etapa de análise dos dados consiste no processo de dar sentido ao que foi coletado. Esse é um processo complexo, que envolve tarefas de dedução e interpretação dos dados, à procura de significados, entendimentos ou *insights* que constituem os achados do estudo (MERRIAM, 1998, p.178).

O software Microsoft Excel® foi utilizado na formulação de gráficos e na organização dos dados. Posteriormente os dados foram exportados para o software Statistica 6.0® na qual foram feitas as análises de variância (ANOVA) a fim de testar as hipóteses de pesquisa nas dimensões de incerteza e comportamento, e munificência e comportamento.

Para apresentar os resultados quanto ao perfil dos gestores da empresa e as características das empresas pesquisadas o software Microsoft Excel® foi a ferramenta utilizada, gerando os gráficos de setores de forma a melhor apresentá-los.

Para os resultados da percepção de incerteza e de munificência do ambiente, também foi utilizado o Microsoft Excel® com suas saídas gráficas em formas de diagrama de barras apresentando as médias encontradas para cada fator de incerteza e de munificência. Também se utilizaram de diagrama de setores para apresentar os percentuais de respostas que se enquadraram em cada um dos quartís de faixa média de respostas.

Já para os dados resultantes do comportamento estratégico das empresas foram utilizadas as saídas gráficas em forma de diagrama de colunas do Microsoft Excel® para apresentar a frequência de respostas para cada uma das dimensões referentes aos problemas administrativos pesquisados. Os gráficos em forma de diagrama de setores demonstram a porcentagem de resultados quanto ao comportamento das empresas frente a cada um dos problemas empreendedores, de engenharia e administrativo. Também as tabelas do Microsoft Excel® foram utilizadas para apresentar a frequência e frequência relativa das respostas.

Por fim, as análises das relações entre as variáveis deste trabalho, comportamento VS. Incerteza, e comportamento VS. Munificência os resultados foram extraídos do software Statistica® através da ANOVA. Entretanto, antes de utilizar a técnica ANOVA no software Statistica®, foram feitos os testes de normalidade e de homocedasticidade com a finalidade de

verificar os pressupostos para a análise. Cabe ressaltar que neste sentido todas as variáveis cumpriram o pressuposto da ANOVA. Através do teste de Shapiro-Wilk para normalidade, através de gráficos a independência dos resíduos e teste de Levene para homocedasticidade. Incluem-se aí as variáveis dos construtos comportamento estratégico, incerteza e munificência.

Capítulo 4

Caracterização e Contextualização do Ambiente das Empresas Pesquisadas

4.1 Tapejara e a ACISAT

Neste capítulo serão apresentadas algumas informações a respeito da cidade de Tapejara RS, local onde as empresas da cidade dispõem da ACISAT – Associação Comercial Industrial de Serviços e Agropecuária de Tapejara – para defender seus interesses. As empresas cadastradas na ACISAT são o objeto de estudo desta pesquisa e aqui será caracterizada a Associação e o município.

4.2 Contexto Geral da Cidade de Tapejara/RS

Tapejara está localizada na região Nordeste do Rio Grande do Sul. Historicamente Tapejara ficou conhecida como a Terra da Onça, tal fama se deu pelo fato de moradores do interior do município terem encontrado uma onça solta pelas matas e, posteriormente, matado o felino com medo de ataques, em meados dos anos 70. Há até hoje a suspeita de que o animal, que já estava velho, havia fugido de um circo que estava fazendo apresentações na região (ASFALTO URGENTE, 2009).

Com o passar dos anos a cidade foi crescendo, se industrializando e a “Terra da Onça” passou a ser conhecida como a “Terra do Empreendedorismo”. Essa mudança acontece principalmente pela industrialização iniciada em 1990 com incentivos para implantação de novas indústrias. Tapejara conta hoje com a maior indústria de produtos lácteos do sul do Brasil. Possui indústria de balas e chocolates que exportam seus produtos para diversos países e abatedouro de frangos com alta capacidade produtiva. Uma das maiores indústrias de forros de PVC da América Latina está em Tapejara além de indústrias nos ramos de confecções, agronegócio, alimentos, plásticos entre outros (ASFALTO URGENTE, 2009).

Além do passado recente com características empreendedoras, o município pretende usufruir desta característica para no futuro ser vista como referência em empreendedorismo, conforme citam Paiva *et al.* (2008, p.11), a visão do município para 2020 é “consolidar-se como município de referência em empreendedorismo e desenvolvimento sustentável, com diversificação econômica e qualidade de vida para seus cidadãos”.

A economia é baseada principalmente na produção agrícola, mas o setor industrial continua crescendo e já é a segunda principal fonte de renda local. O município é destaque

regional e estadual pela quantidade de empresas nos diversos ramos de atuação econômica. (ASFALTO URGENTE, 2009).

Com o desenvolvimento industrial e geração de emprego houve também um crescimento populacional que incentivou o comércio local e também a prestação de serviços que tem demonstrado importância no crescimento e desenvolvimento do município. (ASFALTO URGENTE, 2009).

A cidade dispõe de clínicas médicas que prestam atendimento de baixa e média complexidade oferecendo exames que antes dependiam de deslocamento para grandes centros médicos. Na construção civil os investimentos aumentaram consideravelmente nos últimos anos e a geração de empregos fez com que aumentasse a demanda por imóveis. Na informática há provedores de internet, assistência técnica e suprimentos. Na confecção as fábricas e malharias produzem para o comércio interno, regional, nacional e internacional. (ASFALTO URGENTE, 2009).

Paiva *et al.* (2008) fazem algumas considerações a respeito de um processo consistente e sustentável de desenvolvimento. Segundo Paiva *et al.* (2008, p.126), “Tapejara tem um processo ancorado de especialização produtiva que exploram de forma adequada sua disponibilidade de recursos humanos e territoriais e sua estrutura fundiária democrática e que vem se desdobrando na constituição de cadeias produtivas integradas localmente e fundadas na avicultura, na produção de lácteos e no setor de “Moda & Design”, com ênfase em confecção e vestuário”.

4.3 Indicadores econômicos e financeiros de Tapejara

Tapejara possui um potencial econômico de mais de R\$ 900 milhões em faturamento por ano gerando impostos aos cofres públicos contribuindo para a economia estadual e nacional. (ASFALTO URGENTE, 2009).

Evolução do índice de retorno de ICMS de Tapejara RS								
	Índice 2008	Posição 2008	Índice 2009	Posição 2009	Var. %	Índice 2010 (previsto)	Posição 2010 (previsto)	Var. %
Tapejara	0,163268	105°	0,189305	93°	15,90%	0,209515	85°	10,89%

Tabela 04 - Evolução do índice de retorno de ICMS de Tapejara RS

Fonte: ASFALTO URGENTE, 2009

Há destaque para a produção agrária e agropecuária com atenção especial para a produção de leite, de gado de corte e de grãos, conforme apresenta a tabela a seguir.

Produto	Quantidade (em toneladas)
Aveia (grãos)	258
Cevada (grãos)	3.548
Milho (grãos)	4.250
Soja (grãos)	25.102
Trigo (grãos)	4.500
Hortifrutigranjeiros	706

Tabela 05 - Produção Agrária de Tapejara RS
Fonte: ASFALTO URGENTE, 2009

No ramo empresarial as indústrias alimentícias, os bens de consumo e os serviços fazem a região ser reconhecida pela visão empreendedora de seus empresários. A tabela a seguir demonstra alguns números.

Produto	Quantidade
Agricultura e pecuária	97
Indústrias	209
Construções	45
Comércio e Serviços	776

Tabela 06 - Estrutura Empresarial de Tapejara RS
Fonte: ASFALTO URGENTE, 2009

4.4 A Associação Comercial Industrial de Serviços e Agropecuária de Tapejara

Objeto de estudo deste trabalho, detalha-se nesta seção um breve histórico da entidade que associa as empresas dos mais diversos setores de atividade do município de Tapejara.

Unidos em torno de um ideal, com uma visão de futuro, no dia 23 de novembro de 1972 12 empresários do ramo do comércio, fundaram a Câmara de Dirigentes Lojista de Tapejara (CDL). Tendo como primeiro presidente o Sr. Ardulino Langaro, a entidade durante 17 anos atendeu as empresas do comércio de nosso município (ACISAT, 2009).

Mais tarde em 30 de junho de 1989, tendo como presidente o Sr. Sirinei Panizzon, que juntamente com sua diretoria, sentiu a necessidade de que houvesse uma representação não apenas para o comércio, mas também para os outros setores da economia de nosso município, (indústria, serviços e agronegócio) responsáveis por grande parte do potencial econômico de Tapejara, e assim a CDL foi transformada em Associação Comercial, Industrial de Serviços e Agropecuária de Tapejara – ACISAT (ACISAT, 2009).

Hoje a ACISAT é uma Entidade Civil, sem fins lucrativos que congrega as pessoas jurídicas e profissionais liberais que exerçam atividades empresariais no município de Tapejara e também na região. A ACISAT possui um quadro social com empresas de grande, médio e pequeno porte, e incentiva a integração entre os segmentos da indústria, comércio, serviços e agricultura (ACISAT, 2009).

A caracterização de Tapejara vista hoje pela opinião pública como *Terra de Empreendedores* tem como entidade motivadora desta peculiaridade a ACISAT. Sempre desenvolvendo atividades, feiras, cursos e palestras visando o desenvolvimento do empreendedorismo no município, a entidade tem um histórico de eventos realizados com o objetivo de fortalecer os setores de atividade do município. Vale destacar que muitas das empresas, inclusive as de grande porte nasceram e se desenvolveram através de gestores com naturalidade tapejareense.

O número atual de associados da ACISAT hoje é de 208 sócios. Também agrega em sua lista de serviços, o SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), onde possui 90 associados. A ACISAT promove mensalmente um evento com palestra gratuito ao associado, sempre com tema objetivo, variado e do interesse de seu associado. Outros serviços são oferecidos aos sócios entre eles convênio médico, odontológico, de garantia de cheques, consulta à Serasa, equipamento de som e vídeo (ACISAT, 2009).

A entidade possui uma sala de cursos e reuniões junto a sua Sede com capacidade para 40 pessoas, equipada com TV, vídeo, projetor multimídia, internet sem fio e aparelho de som, tendo como objetivo oferecer aos associados um espaço para reuniões e treinamento de seus funcionários. A entidade possui também máquinas e equipamentos em uma sala cedida pela Prefeitura Municipal de Tapejara junto ao Centro Cultural José Maria Vigo da Silveira, onde proporciona treinamento profissional nesta área com turmas trimestrais e permanentes. Em parceria com o poder público municipal, e SENAI, a ACISAT promove cursos profissionalizantes na área da indústria e serviços. Todos os anos são escolhidos cursos mediante pesquisa com empresas associadas, viabilizando atender a necessidade de mão-de-obra qualificada. Com a parceria de entidades como SEBRAE, SENAC, e instrutores autônomos, a ACISAT realiza mensalmente cursos que buscam a qualificação profissional na área de gestão empresarial. A programação destes cursos também é montada mediante pesquisa com associados (ACISAT, 2009).

Com mais de 1200 cadastros, a ACISAT possui um banco de dados para que o associado possa na hora da contratação buscar informações. Destes 1200 inscritos, 45% são naturais deste município, e 55% são de pessoas oriundas de outros (ACISAT, 2009).

Realizada em parceria com o poder público municipal a cada dois anos, a EXPOTAPEJARA na última edição (2008) foi ampliada e modernizada. Organizada de forma mais profissional, foi transformada em evento de negócios, gerando uma movimentação informada pelos expositores no valor de 8 milhões e 700 mil reais. Estiveram presentes mais de 120 empresas em 153 espaços comercializados, os quais puderam apresentar seus produtos para 34 mil visitantes nos quatro dias de eventos. A EXPOTAPEJARA pode sim, hoje ser considerado, o maior evento de negócios da cidade, integrando o comércio, indústria, serviços, e agropecuária de nosso município e de muitos outros (ACISAT, 2009).

Sabedora de sua responsabilidade junto à comunidade, a ACISAT atendendo convite do poder público municipal, fez parte da Campanha do Agasalho 2009, onde contribuiu com a arrecadação em parte da cidade. Também realizou evento beneficente ao Corpo de Bombeiros Voluntários de Tapejara, que atende toda a nossa micro-região e está passando por grandes dificuldades, necessitando da ajuda de toda a população (ACISAT, 2009).

Retomando no ano de 2007 as campanhas de premiação de clientes, a Mega Prêmios ACISAT 2009, antecedida pela Super Chance 2007 e 2008, foi recorde de adesões, ultrapassando a meta estabelecida logo nos primeiros dias de comercialização. São 86 estabelecimentos participantes e mais de 1200 prêmios instantâneos, além de 11 prêmios extras em 07 datas comemorativas durante o ano, destacando entre eles 2 Motos em Dezembro no final da promoção. Realizada sempre entre os meses de julho e agosto de cada ano a Vende Tudo Tapejara, antes chamada de Liquida Tapejara, reúne mais de 80 lojas associadas, que oferecem grandes descontos e movimentam toda a região (ACISAT, 2009).

Realizado no final do de cada ano, o Troféu Destaques ACISAT, busca premiar as empresas e profissionais que foram mais lembrados em pesquisa realizada junto ao consumidor de nosso município (ACISAT, 2009).

Capítulo 5

Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados encontrados a partir da coleta de dados. Busca-se apresentar inicialmente o perfil dos respondentes assim como as características das empresas pesquisadas; também serão apresentados os dados obtidos com relação à percepção de incerteza e munificência do ambiente e do comportamento estratégico das empresas; por fim apresentam-se as análises das relações comportamento e incerteza, e comportamento e munificência.

5.1 Perfil dos gestores das empresas

Nesta seção busca-se explicar os dados dos gestores das empresas no que tange à: a) sexo; b) faixa etária; c) tempo de trabalho na empresa; d) cargo do respondente na empresa e e) formação (escolaridade) do respondente.

Cabe ressaltar que os dados desta seção apenas contextualizam o perfil dos gestores a fim de explicar quem são os dirigentes das empresas e que estes dados não serão correlacionados com os dados coletados referentes aos construtos do trabalho.

No Gráfico 01, abaixo, apresenta-se que a maioria dos gestores das empresas pesquisadas é do sexo masculino, enquanto somente 19% são do sexo feminino.

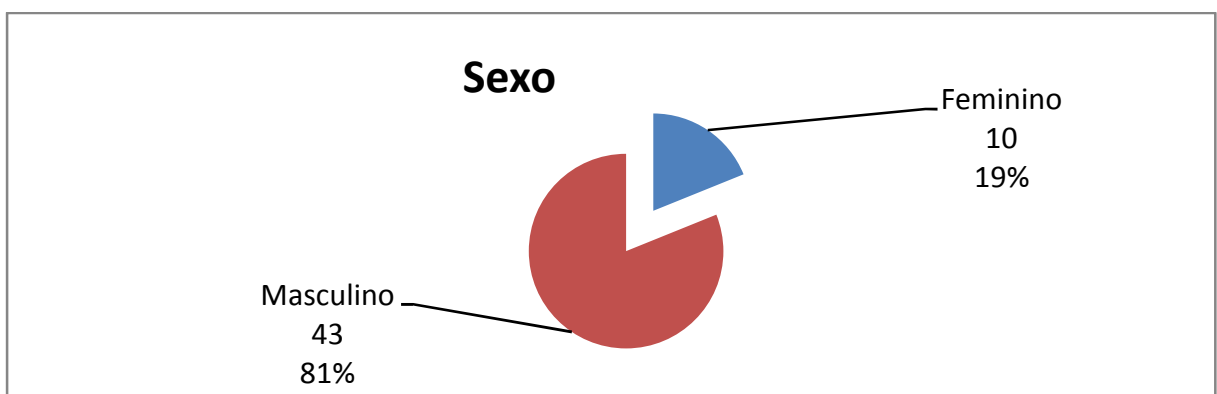


Gráfico 01 – Perfil dos gestores das empresas - sexo

Fonte: Dados da pesquisa

Os mesmos gestores foram classificados no Gráfico 02, de acordo com a faixa etária deles sendo que apenas 4% têm mais do que 60 anos e 21% tem entre 50 e 59 anos de idade. Já os demais 75%, ainda não completaram 50 anos de idade, sendo que 24% estão na faixa

entre 40 e 49 anos; 26% entre 30 e 39 anos e 25% abaixo dos 30 anos de idade, o que denota uma característica de gestores jovens dirigindo as empresas do município.

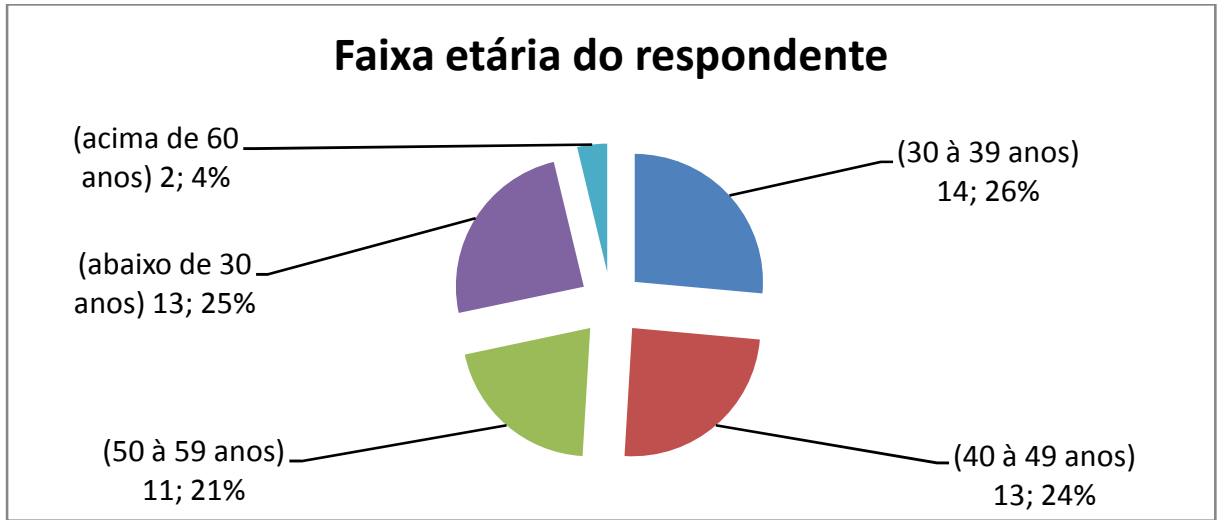


Gráfico 02 – Perfil dos gestores das empresas – Faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida verifica-se o tempo em que o gestor trabalha na empresa, observando-se que 73% dos respondentes estão na empresa entre 01 e 20 anos, sendo 24% entre 01 e 05 anos; 24% entre 06 e 10 anos e 25% entre 11 a 20 anos. Ainda percebe-se que 19% estão entre 21 e 30 anos e 8% a mais de 30 anos.

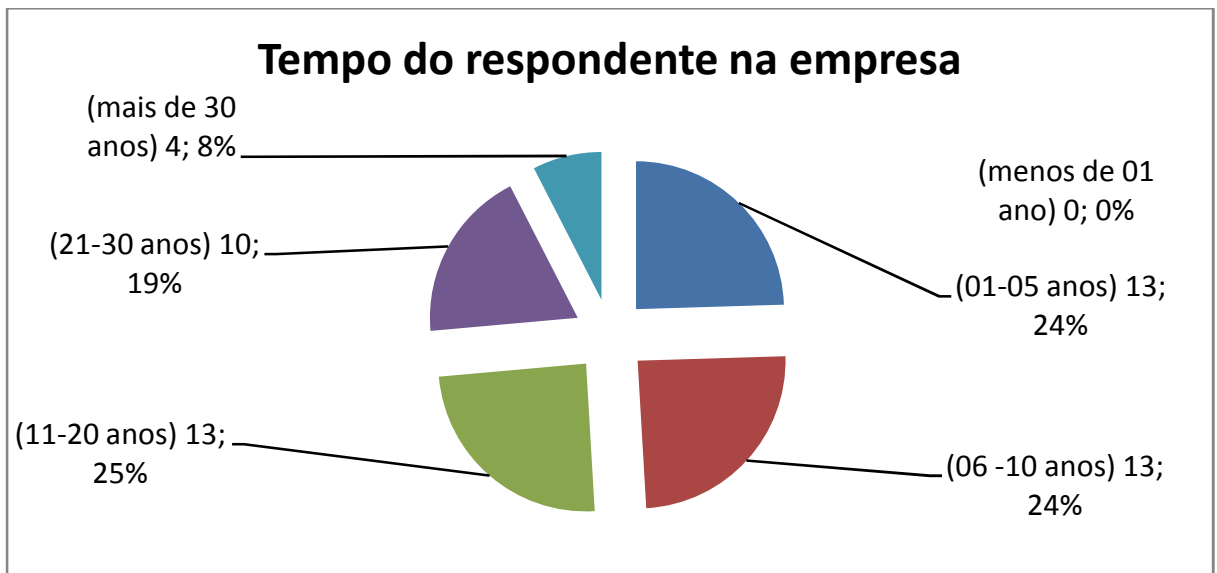


Gráfico 03 – Perfil dos gestores das empresas – tempo de trabalho na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Para analisar o cargo dos respondentes da pesquisa na empresa pesquisada tem-se o Gráfico 04, onde se verifica que 87% são proprietários ou gerentes enquanto apenas 13% são funcionários ou de outras funções.

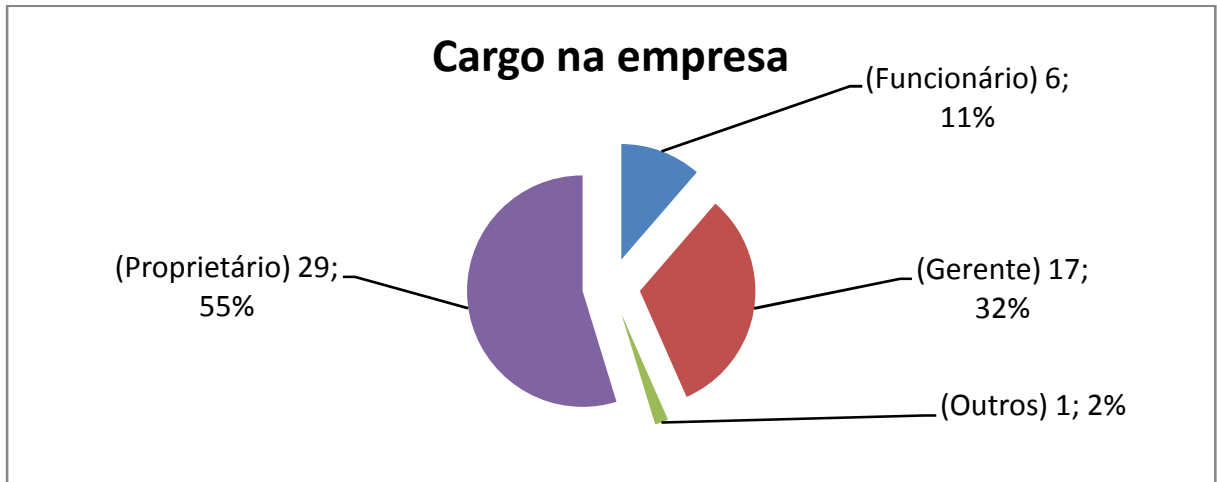


Gráfico 04 – Perfil dos gestores das empresas – Cargo na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à formação dos gestores (escolaridade) verifica-se que 60% dos pesquisados tem 3º grau completo (32%) ou pós-graduação (28%); Ainda tem-se 15% dos pesquisados com 3ª grau incompleto; 19 com segundo grau completo; 4% com segundo grau incompleto e apenas 2% com 1º grau.

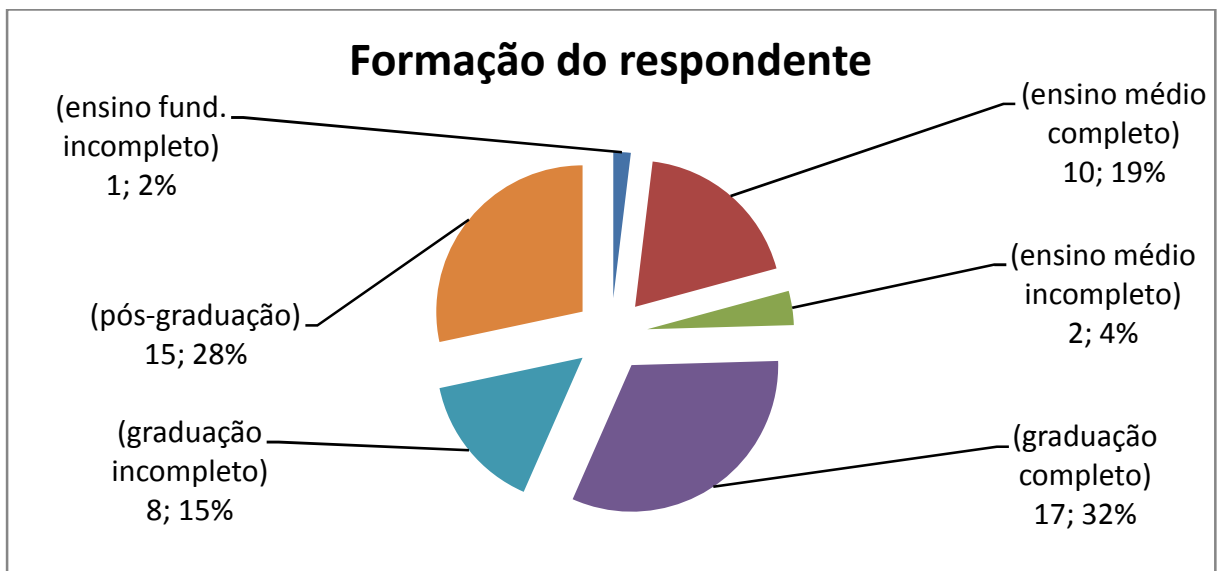


Gráfico 05 – Perfil dos gestores das empresas – Formação (escolaridade)

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao perfil dos gestores das empresas pesquisadas pode-se dizer que: 81% dos gestores são do sexo masculino, 26% têm entre 30 e 39 anos de idade, 25% trabalham na empresa entre 11 e 20 anos, 55% são proprietários do negócio e 32% têm curso superior (graduação) completo.

5.2 Características das empresas pesquisadas

Outras quatro variáveis foram analisadas na pesquisa a fim de verificar as características das empresas pesquisadas, são elas: a) tempo de existência da empresa no mercado; b) número de funcionários; c) tipo de organização e d) localização da empresa na cidade de Tapejara.

Esta seção também busca contextualizar o ambiente empresarial estudado e não tem como objetivo correlacioná-los com os demais dados da pesquisa. Apenas a variável correspondente ao setor de atividade das empresas é posteriormente relacionada com o comportamento estratégico das empresas a fim de apresentar como cada setor contribui para os resultados gerais encontrados.

Assim foi verificado quanto a primeira variável – tempo de existência da empresa – que, num dos extremos estão 15% das empresas as quais estão no mercado a mais de 30 anos. Já noutro extremo estão 17% das empresas existentes entre 01 e 05 anos, 11% estão atuando entre 06 e 10 anos; 21% entre 11 e 20 anos e 30% entre 21 e 30 anos.

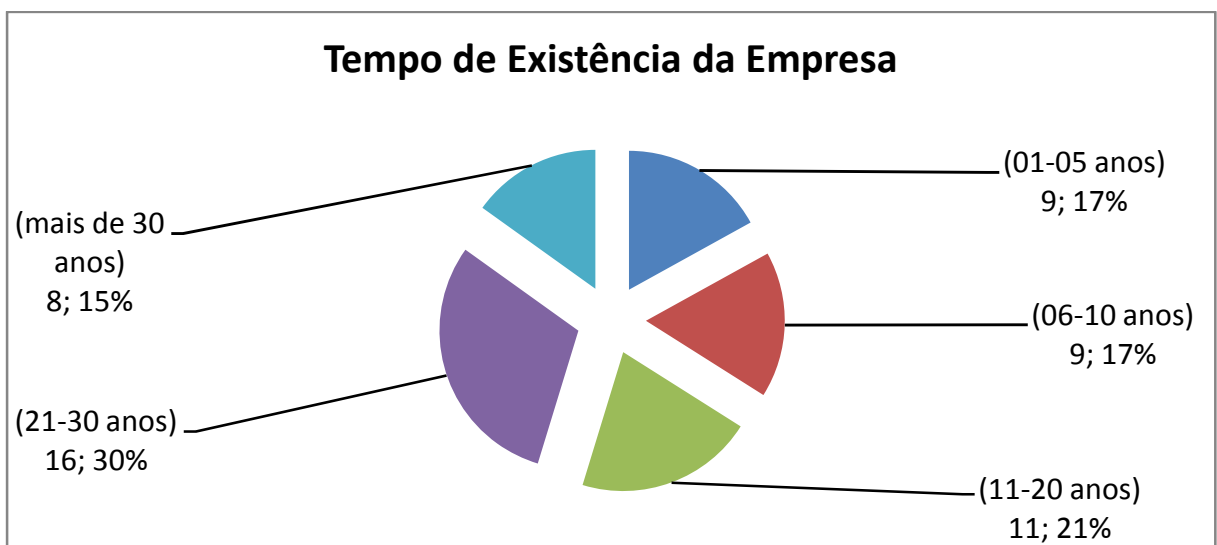


Gráfico 06 – Características das empresas – Tempo de existência

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao número de funcionários das empresas 76% possuem entre 01 a 20 funcionários enquanto 5% possuem entre 21 e 30 colaboradores; 4% entre 51 e 100 e os outros 15% mais de 100 pessoas no quadro funcional.

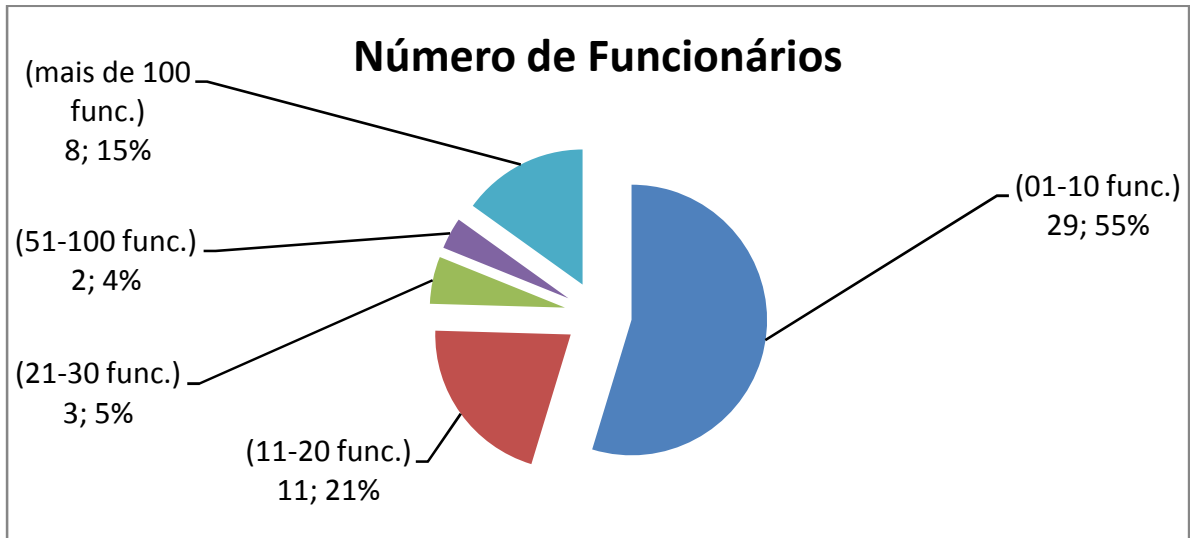


Gráfico 07 – Características das empresas – Número de funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

Outro dado analisado e distinguido nesta seção foi o tipo de organização (indústria, serviços ou comércio) que a empresa se enquadra. Nota-s que comércio e prestação de serviços representam 76% enquanto a indústria 24% das organizações.

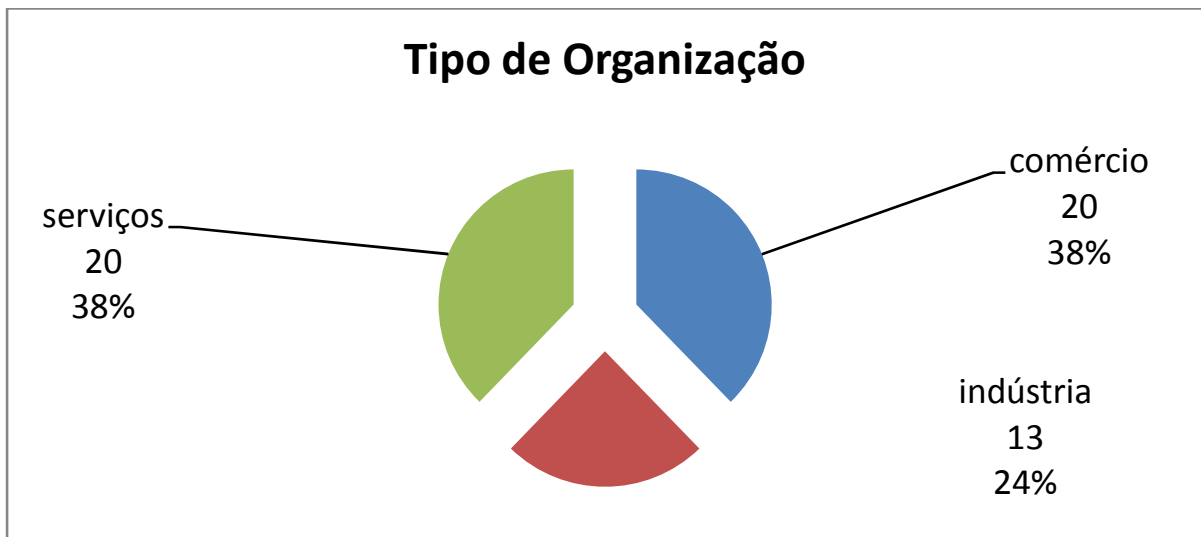


Gráfico 08 – Característica das empresas – Tipo de organização

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim apresentam-se os dados que demonstram a localização das empresas na cidade de Tapejara, e assim, verifica-se que 74% estão instaladas no centro da cidade enquanto as outras 26% das empresas estão localizadas em bairros (24%) ou no Distrito Industrial da cidade (2%).

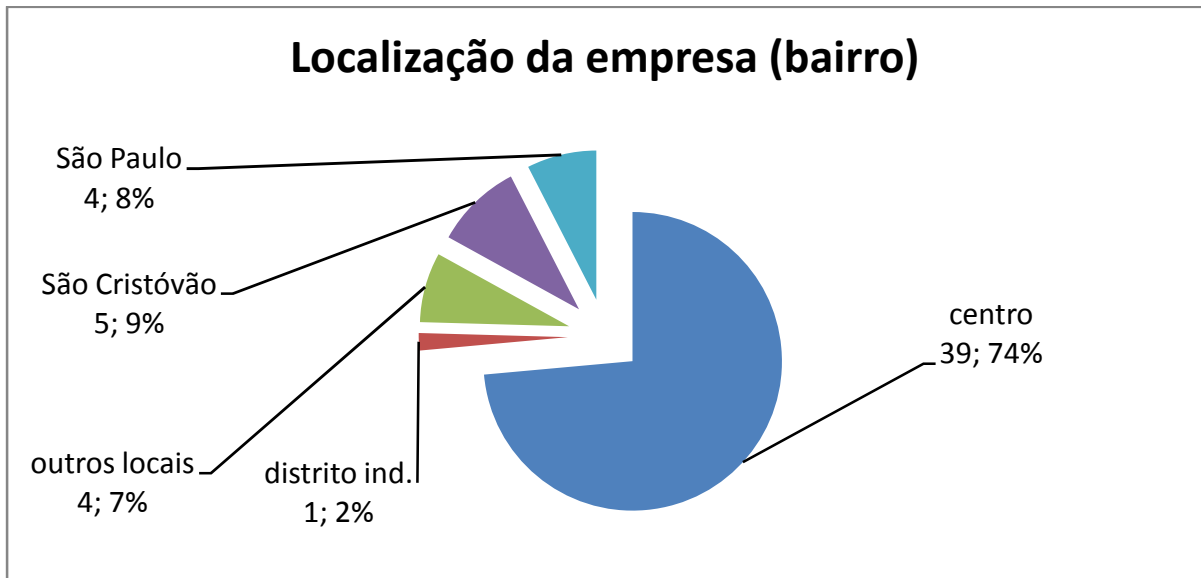


Gráfico 09 – Característica das empresas – localização da empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, pode-se dizer de um modo geral que as empresas pesquisadas apresentam a seguinte característica: 30% das empresas estão no mercado entre 21 e 30 anos, 55% possuem entre 01 e 10 funcionários, 40% são empresas prestadoras de serviços e 74% estão instaladas no centro da cidade.

5.3 Percepção de Incerteza do Ambiente

Esta seção apresenta os resultados dos dados coletados com relação ao bloco referente à percepção de incerteza do ambiente e o questionário foi adaptado do estudo de Priem *et al.* (2002). Do trabalho de Priem *et al.* (2002) este estudo utilizou 24 dos 28 fatores de incerteza. Priem agrupa em 06 clusters os 28 fatores de incerteza. Neste estudo um dos clusters foi excluído conforme justificado na metodologia, restando 05 clusters agrupando os 24 fatores de incerteza, que são: a) competição; b) custos de produção/vendas; c) recursos humanos; d) governo e, e) mudanças sociais.

Inicialmente apresentam-se separadamente cada um dos cinco clusters e seus fatores de incerteza para, no final da seção apresentar o resultado dos cinco clusters e do total do

construto incerteza. Como já explicitado no capítulo três deste trabalho, a percepção dos administradores com relação à incerteza do ambiente é medida através de uma escala intervalar de 01 a 10, sendo 01 a mínima percepção de incerteza e 10 a máxima percepção de incerteza. Para uma melhor análise os resultados serão medidos de acordo com a faixa da média das respostas sendo então considerado: a) MNI - mínima incerteza (01 a 2,50); b) BXI - baixa incerteza (2,51 a 5,00); c) ALI - alta incerteza (5,01 a 7,50) e d) MXI - máxima incerteza (7,51 a 10,00).

O cluster *competição* agrupa cinco fatores de incerteza conforme gráfico abaixo. Entre os fatores destacam-se os fatores *mudança no padrão de consumo* e *alteração da expectativa de clientes* como os fatores que geram alta incerteza nos gestores das empresas pesquisadas, ultrapassando a média de cinco pontos da escala que varia de 01 a 10. Por outro lado verifica-se que os fatores voltados para a *concorrência* propriamente dita e o *surgimento de novos produtos substitutos* geram baixa incerteza com média de intensidade entre 4,49 e 4,58.

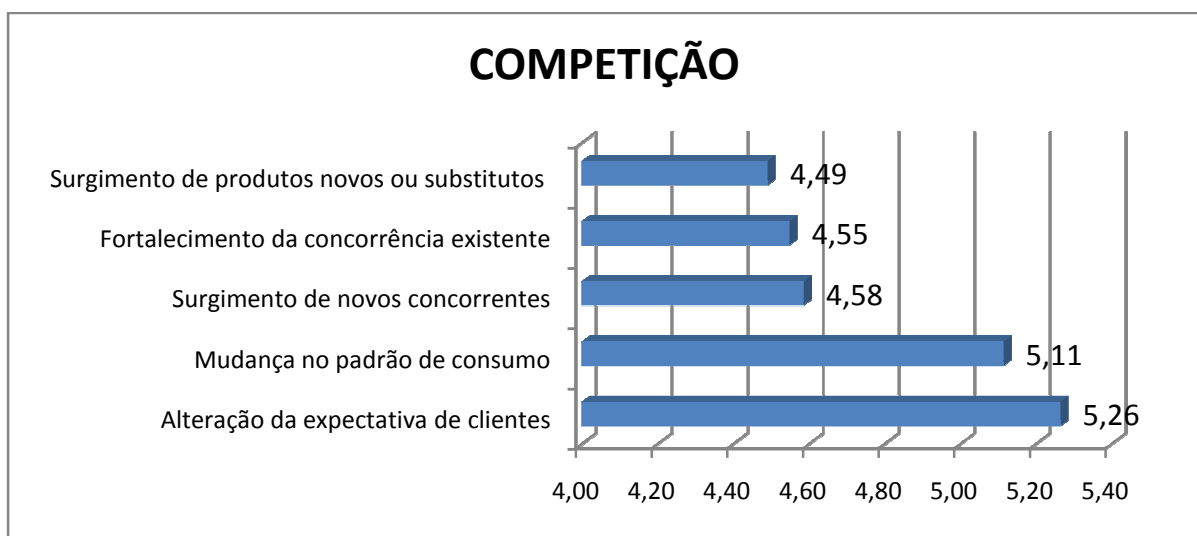


Gráfico 10 – Percepção de Incerteza - Competição

Fonte: Dados da pesquisa

Resultado 01. Referente ao cluster Competição, os administradores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Alta Incerteza, em relação aos fatores Mudança no Padrão de Consumo e Alteração da Expectativa de Clientes.

Referente ao próximo cluster – custos de produção/vendas – pode-se observar que apenas um dos fatores ultrapassa a média de cinco pontos na escala e representa alta percepção de incerteza, gerando maiores dúvidas nos gestores com relação ao *surgimento de*

novas tecnologias. Os demais quatro fatores não chegam a atingir cinco pontos na escala e os gestores demonstram baixa incerteza percebida.

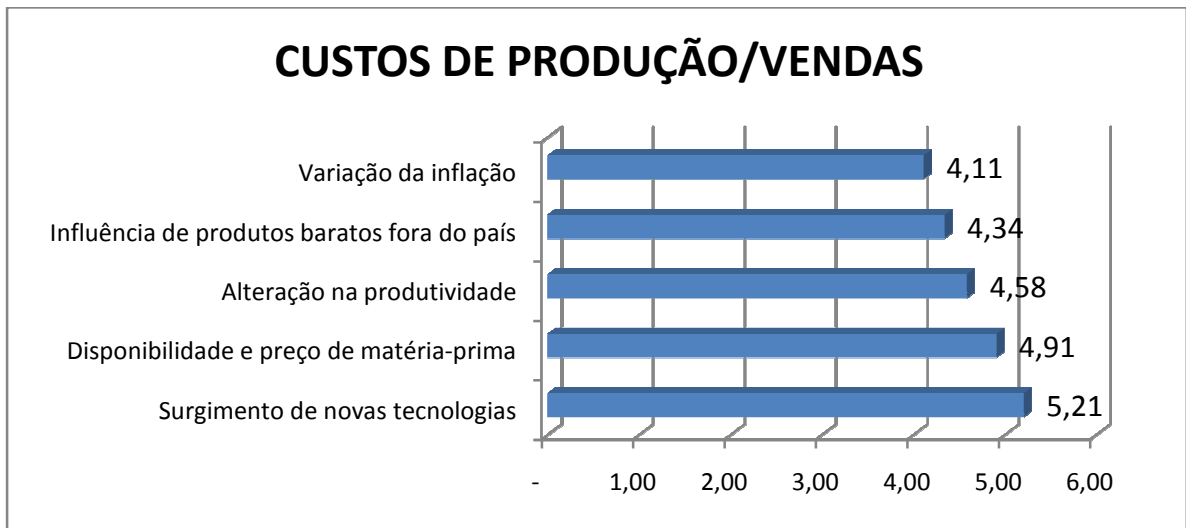


Gráfico 11 – Percepção de Incerteza – custos de produção/vendas

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao fator recursos humanos – 3º cluster – chega-se ao resultado de que apenas o fator *rotatividade de pessoal* não representa alta percepção de incerteza com média de 4,38. Os demais fatores – *qualificação dos trabalhadores, qualidade da educação e obsolescência de habilidade* - são geradores de alta incerteza nos administradores das empresas locais. Entretanto a média do fator rotatividade de pessoal faz com que a média geral de Recursos Humanos fique como Baixa Incerteza percebida.

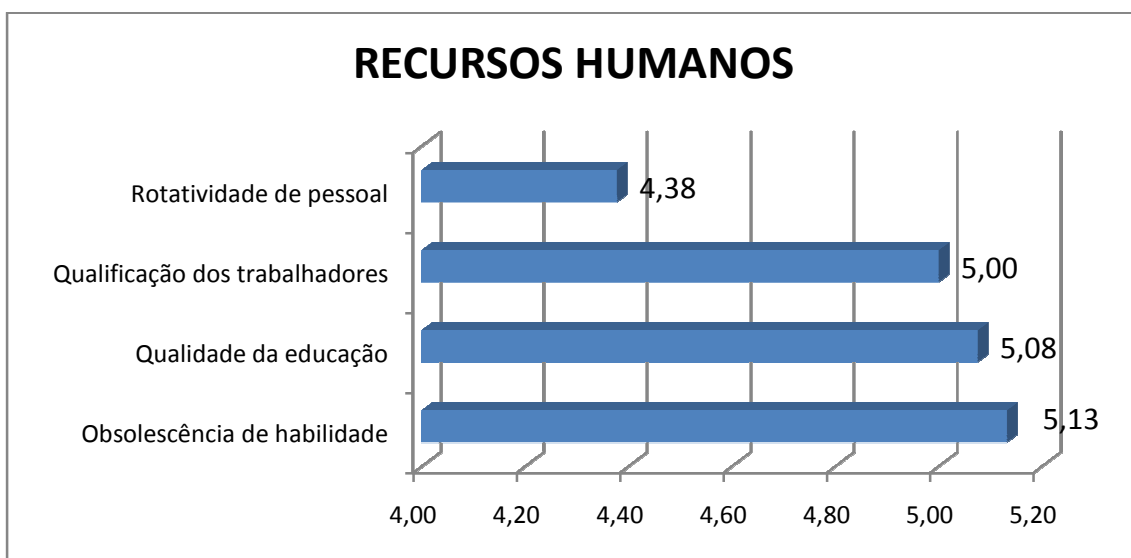


Gráfico 12 – Percepção de Incerteza – recursos humanos

Fonte: Dados da pesquisa

Resultado 02. Referente ao cluster Recursos Humanos, os administradores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Alta Incerteza, em relação aos fatores Obsolescência de Habilidade de Pessoal, Qualidade de Educação e Qualificação dos Trabalhadores.

O quarto cluster é a atuação do governo e também é fonte geradora de incerteza no ambiente das empresas principalmente no que toca ao fator *políticas de governo*, atingindo a marca de 5,58 pontos na escala utilizada e indicando que os administradores percebem este fato como alta incerteza. Quanto aos demais fatores – *políticas internacionais, infra-estrutura e restrições de comércio* – isto é percebido com Baixa Incerteza, mas muito próximo de ser considerada Alta Incerteza.

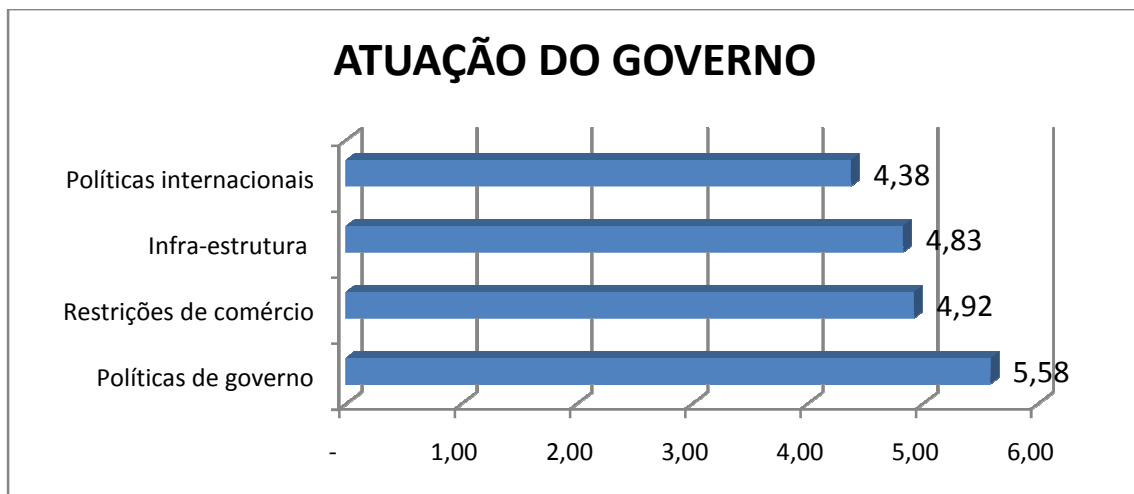


Gráfico 13 – Percepção de Incerteza – atuação do governo

Fonte: Dados da pesquisa

Resultado 03. Referente aos clusters Custos de Produção e Vendas e Atuação do Governo, os administradores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Alta Incerteza, em relação aos fatores Surgimento de Novas Tecnologias e Políticas de Governo.

O quinto cluster apresentado refere-se a mudanças sociais impostas pelo ambiente das empresas e não representa fatores geradores de alta incerteza, pelo contrário é o cluster que menos apresenta fatores incertos para os empresários indicando baixa incerteza. Apenas o fator expectativas sociais aproxima-se da média de alta incerteza. Isto reflete a percepção de segurança dos empresários quanto a sociedade.

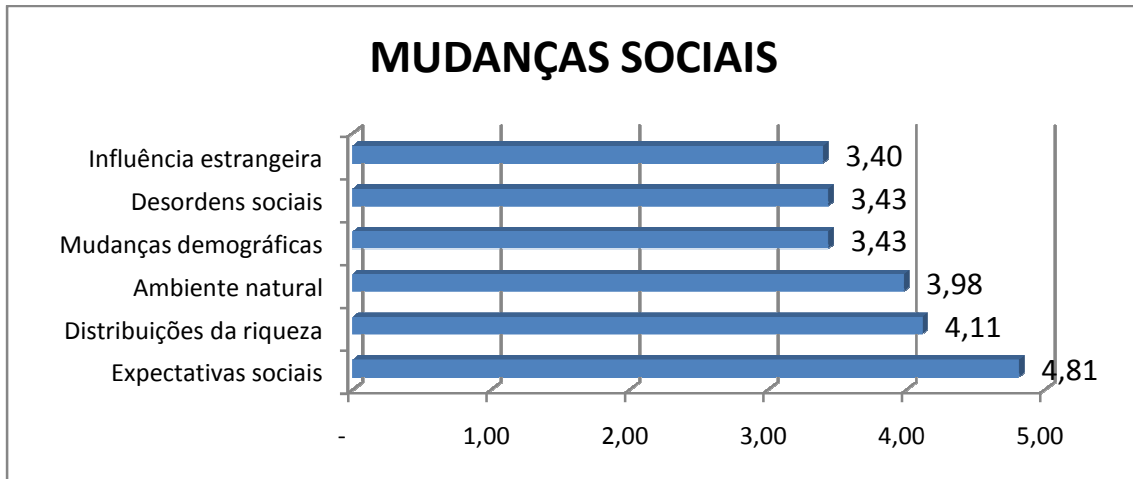


Gráfico 14 – Percepção de Incerteza – mudanças sociais

Fonte: Dados da pesquisa

Resultado 04. Referente ao cluster Mudanças Sociais, os administradores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Baixa Incerteza.

Apresentando os clusters de maneira resumida pode-se verificar no gráfico a seguir, comparando os clusters entre si, que o agrupamento *atuação do governo* e os *recursos humanos* são os que mais geram incertezas ambientais para os gestores das empresas locais. No outro extremo está o agrupamento dos fatores de *mudanças sociais* que geram mínimas incertezas, e ainda, os clusters *custos de produção/vendas* e *competição*.

Destaca-se uma característica peculiar do município de Tapejara – onde estão localizadas as empresas pesquisadas – referente à alta demanda por recursos humanos nos últimos cinco anos, gerada pela crescente demanda das empresas locais. Destaca-se também a baixa oferta de habitação do município o que gera uma grande dificuldade dos gestores em atrair estes recursos humanos oriundos de municípios vizinhos para morar na cidade.

Com relação ao cluster *atuação do governo* – maior gerador de incerteza – frisa-se que a grande quantidade de notícias referenciando escândalos na política nacional e/ou com políticos nacionais, interfere na percepção de qualquer empresário sobre a conduta política e os privilégios particulares destes políticos em detrimento de interesses sociais e empresariais.

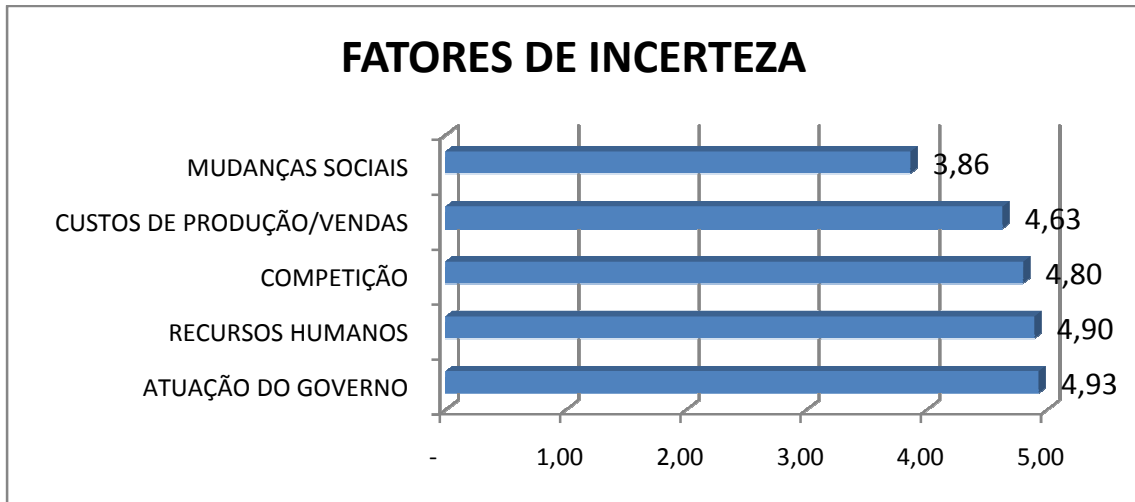


Gráfico 15 – Fatores de incerteza

Fonte: Dados da pesquisa

Entretanto, conforme o padrão estabelecido metodologicamente para este trabalho visualiza-se todos os clusters de incerteza com médias de respostas entre 3,86 e 4,93 o que representa baixa incerteza percebida pelos administradores das empresas de Tapejara, cadastradas na ACISAT.

De maneira geral observa-se uma média de 4,62 em uma escala de 01 a 10 na percepção geral de incerteza nos empresários locais. No gráfico a seguir se evidencia que 64% dos gestores visualizam um ambiente com Baixa Incerteza, enquanto 30% como Alta Incerteza. Nos extremos da escala apenas 4% percebem o ambiente com Máxima Incerteza e 2% com Mínima Incerteza.

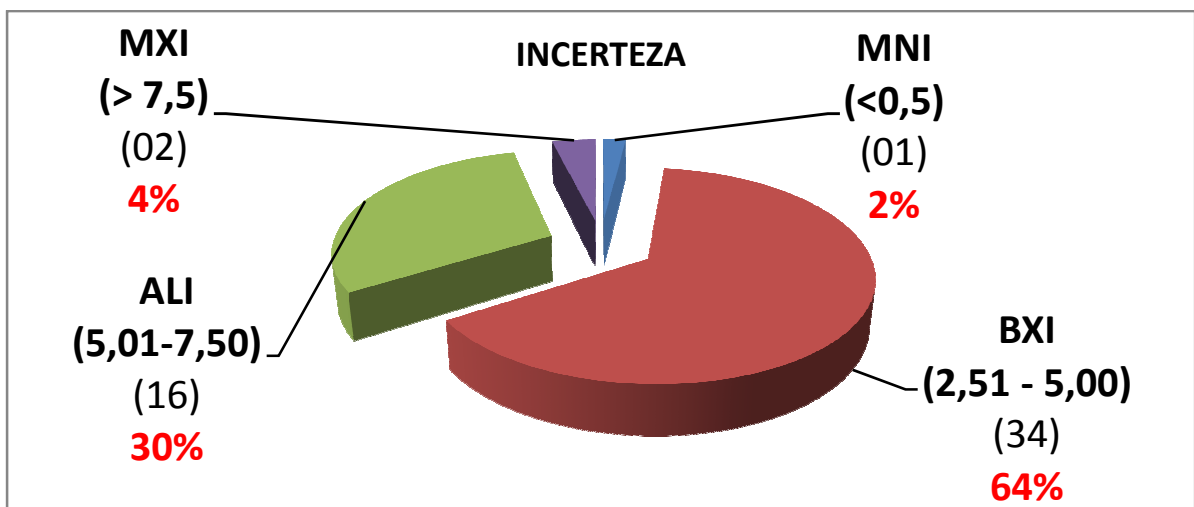


Gráfico 16 – Percepção de incerteza geral

Fonte: Dados da pesquisa

Resultado 05. Frente aos clusters geradores de incerteza, os administradores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Baixa Incerteza.

5.4 Percepção de Munificência do Ambiente

Para atingir um desempenho superior as empresas adotam certos comportamentos estratégicos. Estes comportamentos se dão em razão dos recursos que o ambiente em que a empresa está inserida oferece para a empresa e para os competidores. Dess e Beard (1984) explicam que ambiente munificente refere-se à disponibilidade de recursos no ambiente. Nesta seção apresenta-se qual é a percepção de munificência do ambiente no qual as empresas pesquisadas estão inseridas.

Os onze fatores de munificência já descritos anteriormente foram aplicados nesta pesquisa através de escala intervalar de 01 a 10, representando a percepção do respondente e sendo 01 a percepção de muito poucos recursos no ambiente (hostilidade) e 10 a percepção de muitos recursos disponíveis (munificente), conforme descrito no capítulo 3 deste trabalho. Para uma melhor análise os resultados serão medidos de acordo com a faixa da média das respostas sendo então considerado: a) hostilidade (01 a 2,50); b) baixa munificência (2,51 a 5,00); c) alta munificência (5,01 a 7,50) e d) máxima munificência (7,51 a 10,00).

Assim segue a apresentação gráfica da percepção de munificência dos gestores das empresas de Tapejara, cadastradas na ACISAT.

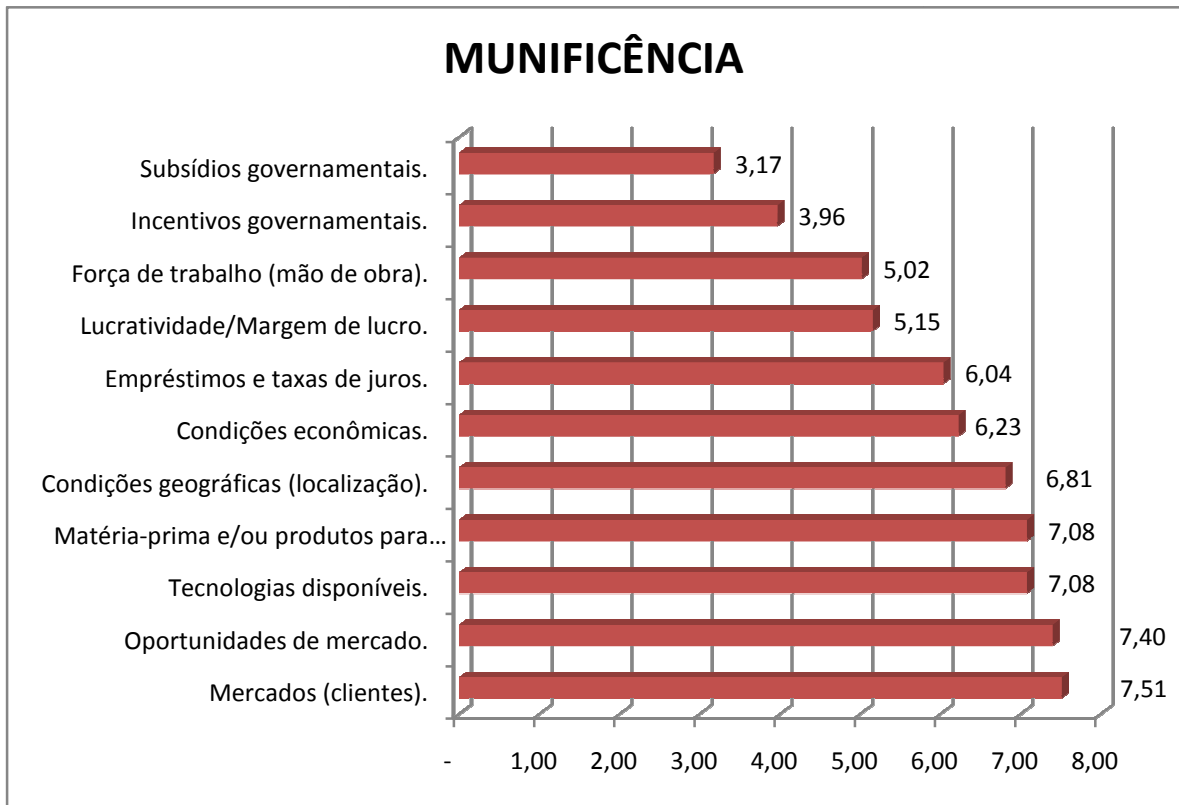


Gráfico 17 – Percepção dos fatores de munificência

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que quanto aos fatores mercadológicos há uma percepção de muitos recursos disponíveis chegando aos índices de 7,40 para *oportunidades de mercado* (Alta Munificência) e 7,51 para *mercados/clientes* (Máxima Munificência). Quanto aos demais recursos percebem-se muita *tecnologia disponível* e também *matéria-prima*, ambos com média de 7,08 na escala intervalar indicando percepção de Alta Munificência.

Em outro extremo verifica-se que quanto aos recursos que dependem da atuação do governo há percepção do empresariado de pouca munificência, observando os fatores *subsídios governamentais* e *incentivos governamentais* com média de 3,17 e 3,96, respectivamente o que indica Baixa Munificência.

Quanto à *força de trabalho/mão-de-obra* disponível no mercado também não são muitos os recursos disponíveis (média de 5,08) representando aqui Alta Munificência, porém beirando a barreira para ser considerado Baixa Munificência. Este resultado corrobora com a percepção de incerteza verificado no cluster Recursos Humanos, dentro do construto

Incerteza, também pesquisados neste estudo. Como já dito anteriormente há um *déficit* de pessoas para o mercado de trabalho no município de Tapejara devido à falta de habitação e o excesso de vagas de trabalho.

Comparando os fatores de munificência entre si verifica-se que os demais recursos – *lucratividade/margem de lucro dos negócios, empréstimos e taxas de juros, condições econômicas e condições geográficas* – ficam em um nível de Alta Munificência variando as médias entre 5,15 e 6,81.

Desta forma pode-se dizer que no geral, a percepção de munificência no ambiente é de 5,95, ou seja, Alta Munificência e como pode ser verificado no gráfico a seguir são 64% dos gestores que percebem o ambiente desta forma. Enquanto isto, 23% percebem o ambiente com Baixa Munificência, 13% como Máxima Munificência e nenhum administrador vê o ambiente como Hostil (Mínima Munificência).

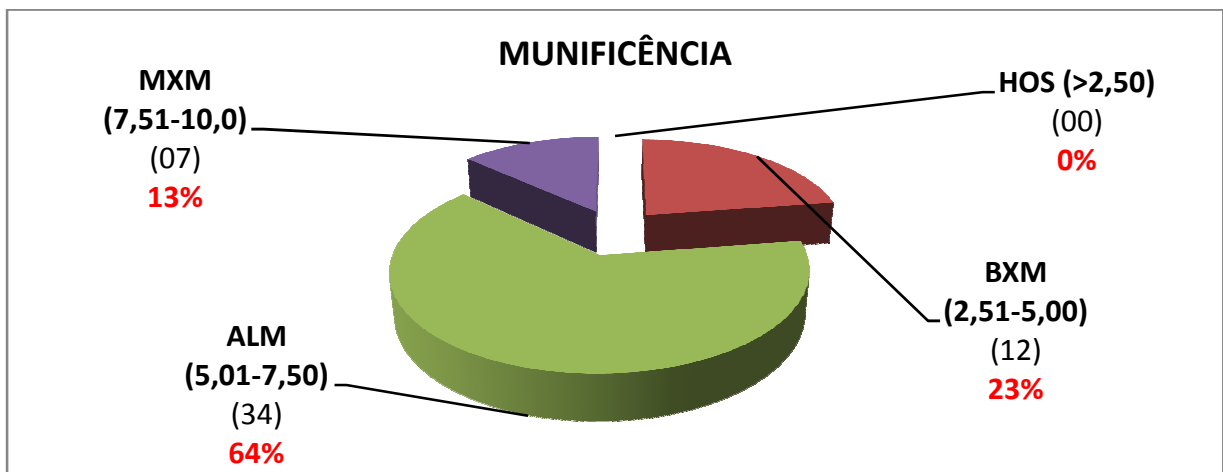


Gráfico 18 – Percepção de Munificência geral

Fonte: dados da pesquisa

Resultado 06. Os gestores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Baixa Munificência quanto aos fatores Subsídios Governamentais, Incentivos Governamentais.

Resultado 07. Os gestores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Máxima Munificência quanto ao fator Mercado (clientes).

Resultado 08. Os gestores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente predominantemente com Alta Munificência.

5.5 Comportamento Estratégico das Empresas

Um dos objetivos específicos deste estudo é examinar o comportamento estratégico das empresas cadastradas na ACISAT. Desta forma, apresentam-se nesta seção os dados referentes ao bloco do questionário referente ao comportamento estratégico adotado pelas pequenas empresas que fazem parte deste estudo.

Antes de apresentar o comportamento geral adotado pelas empresas explana-se sobre as três dimensões do ciclo adaptativo de Miles & Snow (1978) e as suas onze dimensões que correspondem aos problemas Empreendedores, de Engenharia e Administrativo.

O problema empreendedor é o primeiro a ser apresentado com suas respectivas dimensões: a) domínio de produto-mercado; b) postura de sucesso; c) monitoramento ambiental e d) crescimento.

O gráfico a seguir demonstra os resultados encontrados em cada dimensão do problema empreendedor cada qual com sua frequência, demonstrando que a dimensão crescimento é a mais homogênea das quatro deste problema.

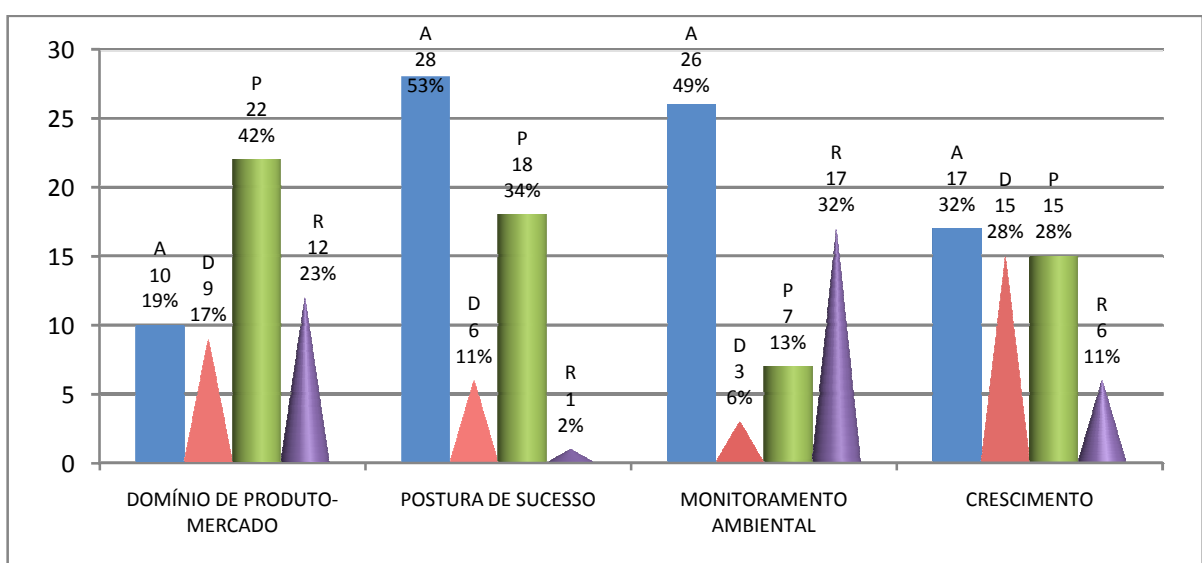


Gráfico 19 – Problema empreendedor – as quatro dimensões

Fonte: dados da pesquisa

Todas as empresas adotam determinada postura em relação a sua parcela de mercado. Neste sentido a dimensão *domínio de produto-mercado* demonstra que as empresas pesquisadas adotam uma postura Prospectora com 42% da frequência das respostas. Isto indica que o domínio de produtos e mercados das empresas é ampla e em expansão contínua. As demais dimensões praticamente se equivalem com frequências próximas. Os dados desta dimensão estão detalhados na tabela 07 a seguir.

Comportamento Percebido	Frequencia	Frequencia Relativa
Analistas	10	19%
Defensivos	09	17%
Prospectores	22	42%
Reativos	12	23%
Total	53	100%

Tabela 07 – Problema empreendedor: domínio de produto-mercado
Fonte: dados da pesquisa

Outra dimensão deste ciclo adaptativo indica a imagem que a empresa passa ao mercado em busca de uma *postura de sucesso*. Nesta dimensão o comportamento analítico foi o mais frequente com 53% das respostas dos gestores, indicando que os mesmos são muito cuidadosos no momento que surgem novas idéias e as mudanças são geralmente de cunho calculista. O comportamento prospector também aparece com grande frequência (34%) indicando ativa iniciação para a mudança. A postura defensiva aparece com 11% representando proeminência em seu mercado e a postura reativa com somente 01 frequência (2%) que seriam as posturas de adaptação ou oportunistas. A tabela a seguir detalha o resultado da dimensão postura de sucesso.

Comportamento Percebido	Frequencia	Frequencia Relativa
Analistas	28	53%
Defensivos	06	11%
Prospectores	18	34%
Reativos	01	2%
Total	53	100%

Tabela 08 – Problema empreendedor: postura de sucesso
Fonte: dados da pesquisa

A terceira dimensão do problema empreendedor é o monitoramento ambiental, ou seja, a forma e o tempo dispensado pelas empresas para analisar e compreender as mudanças e turbulências ambientais. Quanto a esta dimensão a resposta mais assídua foi analista com 49% de frequência relativa seguida neste caso pela reativa com 32%. Somente após vem o comportamento prospector (13%) e defensivo (6%). Isto denota que os empresários locais são muito cuidados com a concorrência (analistas) ou monitoram algo específico quando surge algo novo (reativos) ao contrário do monitoramento de mercado geral com agressividade (prospectores) e/ou vigilância cuidadosa (defensivos).

Comportamento Percebido	Frequencia	Frequencia Relativa
Analistas	26	49%
Defensivos	03	6%
Prospectores	07	13%
Reativos	17	32%
Total	53	100%

Tabela 09 – Problema empreendedor: monitoramento ambiental

Fonte: dados da pesquisa

A quarta e última dimensão diz respeito ao crescimento ou então, a forma e o modo como as empresas buscam o seu crescimento. A resposta menos frequente foi reativa – mudanças apressadas - com 11%. As outras três dimensões ficaram com frequências muito próximas com leve diferença para o comportamento analista (32%) indicando que as organizações, segundo Miles e Snow (1978) tem penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados com enfoque no mercado atual. O comportamento prospector (28%) neste caso indica que esta parcela das empresas atua no contínuo desenvolvimento de produtos e mercados (diversificação), enquanto os defensivos (28%) tem penetração cuidadosa com mais enfoque para a produtividade.

Comportamento Percebido	Frequencia	Frequencia Relativa
Analistas	17	32%
Defensivos	15	28%
Prospectores	15	28%
Reativos	6	11%
Total	53	100%

Tabela 10 – Problema empreendedor: crescimento

Fonte: dados da pesquisa

Observando as quatro dimensões é possível verificar que o comportamento Prospectador é o mais frequente somente na dimensão domínio de produto-mercado. Nas outras três dimensões analisadas – postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento - é mais freqüente o comportamento Analista. O comportamento Reativo aparece em 2º lugar somente na dimensão monitoramento ambiental enquanto o comportamento Defensivo, de maneira geral nesta dimensão é o menos adotado pelos administradores.

Finalizando a análise desta dimensão, observa-se que a frequência mais expressiva foi por duas vezes o comportamento analista com 53% de frequência na dimensão postura de sucesso e 49% na dimensão monitoramento ambiental. A postura prospectora aparece com 42% na dimensão domínio de produto-mercado.

O gráfico a seguir demonstra os resultados encontrados de maneira geral para o problema empreendedor.

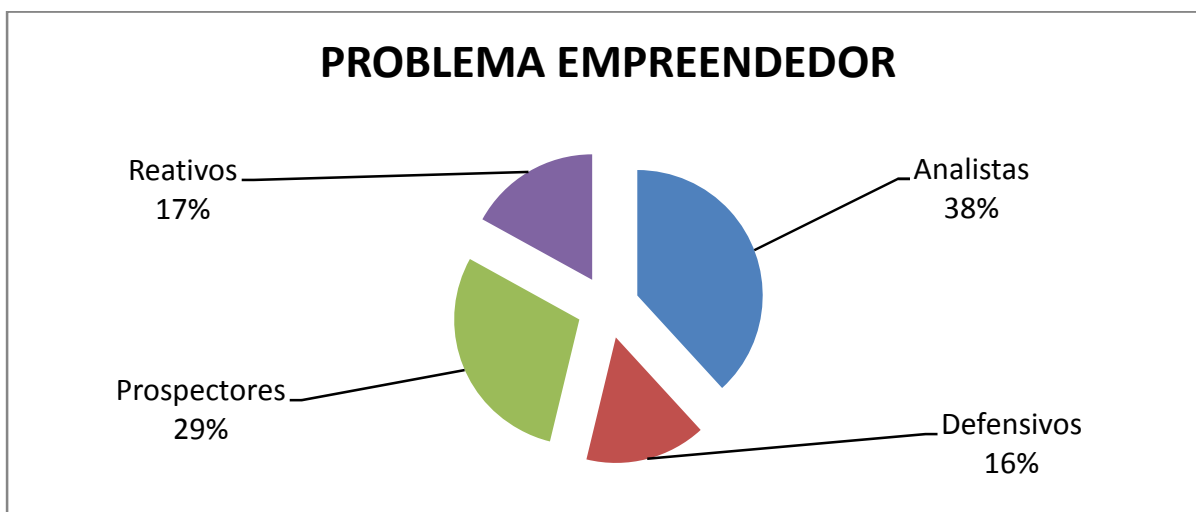


Gráfico 20 – Problema empreendedor – média geral

Fonte: dados da pesquisa

Resultado 09. Frente ao problema empreendedor, as empresas cadastradas na ACISAT de Tapejara RS adotam comportamento Analítico frente ao Monitoramento Ambiental e a Postura de Sucesso.

O problema de engenharia vem em seguida, sendo o segundo problema do Ciclo Adaptativo de Miles e Snow a ser apresentado. Suas dimensões referem-se a: a) objetivos tecnológicos; b) amplitude tecnológica e c) anteparos tecnológicos.

Para Teixeira (2007, p.96) o problema de engenharia “envolve a criação de um sistema que ponha em operação a solução administrativa para o problema empreendedor. A criação de cada sistema requer gerenciamento para solucionar uma tecnologia apropriada para produção e distribuição dos produtos/serviços escolhidos”. O gráfico a seguir adianta os resultados que serão detalhados no decorrer das próximas páginas deste trabalho, demonstrando cada uma das três dimensões deste problema do ciclo adaptativo.

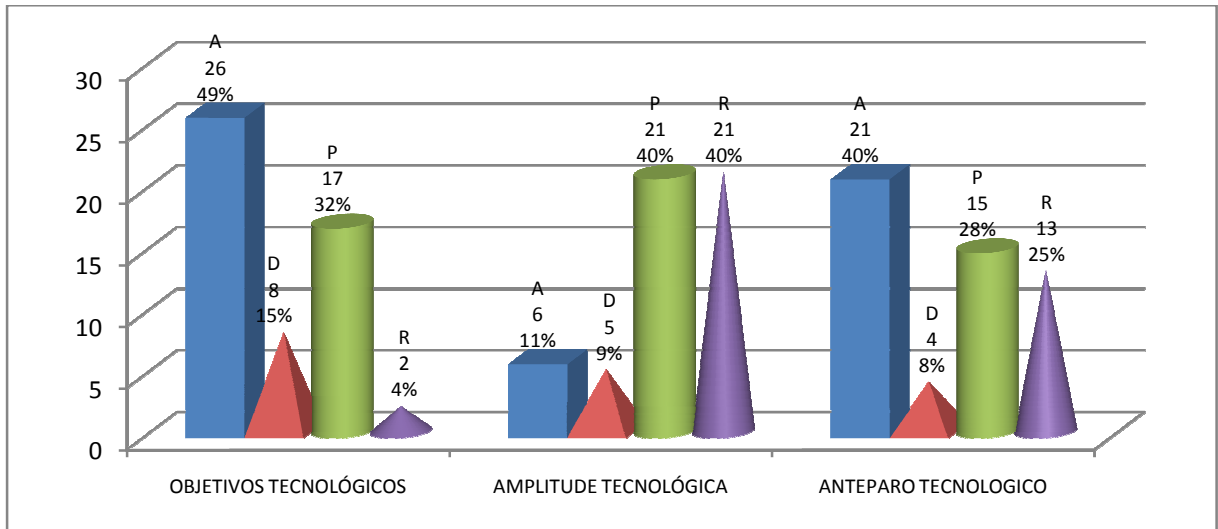


Gráfico 21 – Problema de engenharia – as quatro dimensões

Fonte: dados da pesquisa

A dimensão *objetivos tecnológicos* apresenta um maior número de empresas adotando o comportamento Analista com 49% de incidências demonstrando sinergia tecnológica. O comportamento Prospector aparece em 32% das empresas denotando flexibilidade e inovação. Já a postura defensiva – eficiência em custos – tem 15% e a Reativa – apenas desenvolvimento e conclusão de projetos – 4% das respostas conforme tabela a seguir.

Comportamento Percebido	Frequencia	Frequencia Relativa
Analistas	26	49%
Defensivos	08	15%
Prospectores	17	32%
Reativos	02	4%
Total	53	100%

Tabela 11 – Problema de engenharia: objetivos tecnológicos

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à dimensão *amplitude tecnológica* é possível verificar que há um empate em quantidade de empresas que adotam a postura Prospectora e Reativa, cada um com 40% de frequência denotando que as empresas de maneira geral atuam tanto com tecnologias múltiplas e avançadas (Prospeciores) quanto com tecnologias mutáveis (Reativas). O comportamento Analista (tecnologia inter-relacionada) e o comportamento Defensivo (tecnologia única) aparecem mais raramente com 11% e 9% de frequência respectivamente.

Comportamento Percebido	Frequencia	Frequencia Relativa
Analistas	06	11%
Defensivos	05	9%
Prospeciores	21	40%
Reativos	21	40%
Total	53	100%

Tabela 12 – Problema de engenharia: amplitude tecnológica
Fonte: dados da pesquisa

Por fim o anteparo tecnológico é a ultima dimensão deste problema de engenharia e apresenta nesta pesquisa o comportamento analista como o predominante nas empresas investigadas com 40% de frequência denotando incrementalismo e sinergia. A postura Defensiva é rara nas empresas e os comportamentos Prospeciores (28%) e Reativo (25%) apresentam considerável frequência. Neste caso a postura Defensiva seriam programas de manutenção e padronização enquanto Prospector são aqueles que possuem habilidades em pessoal técnico e diversidade. Já o Reativo improvisa as soluções. A tabela a seguir apresenta resumidamente os resultados.

Comportamento Percebido	Frequencia	Frequencia Relativa
Analistas	21	40%
Defensivos	04	8%
Prospeciores	15	28%
Reativos	13	25%
Total	53	100%

Tabela 13 – Problema de engenharia: anteparos tecnológicos
Fonte: dados da pesquisa

Para o problema de engenharia é apresentado o gráfico a seguir que engloba as três dimensões do problema. Nele pode-se verificar que o comportamento Analista e Prospector

são os mais frequentes desta questão, enquanto o Reativo vem em terceiro e Defensivo em último.

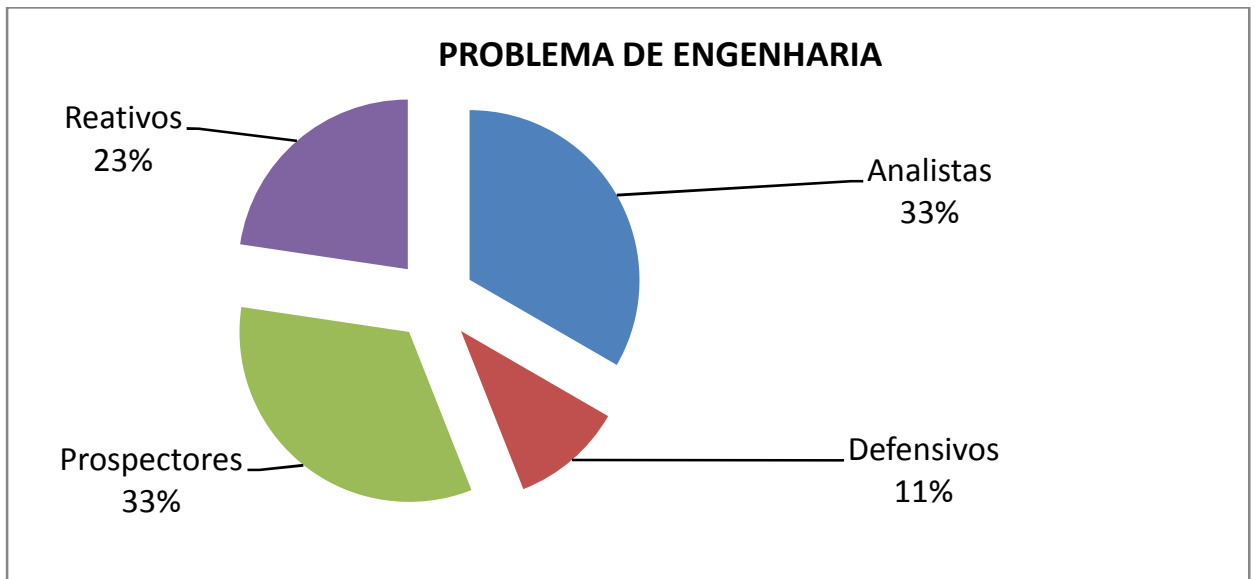


Gráfico 22 – Problema de Engenharia – média geral

Fonte: dados da pesquisa

De maneira específica é possível visualizar que o comportamento Analista é o mais indicado em duas das três situações – objetivo e anteparo tecnológico – enquanto a terceira situação apresenta um empate de ocorrências entre a postura Prospectora e Reativa. Tudo isto denota que para o problema de engenharia as organizações estão associando simultaneamente vários fatores que contribuem para uma ação coordenada de tecnologia.

Resultado 10. Frente ao problema de engenharia, as empresas cadastradas na ACISAT de Tapejara RS adotam comportamento Analista em relação aos Objetivos Tecnológicos.

Por fim apresenta-se o terceiro problema do Ciclo Adaptativo que é o problema administrativo. Fazem parte deste as seguintes dimensões: a) coalizão dominante; b) planejamento; c) estrutura e d) controle. Este problema administrativo consiste em reduzir as incertezas no sistema organizacional. O gráfico a seguir introduz o tema que será mais bem detalhado nas tabelas posteriores.

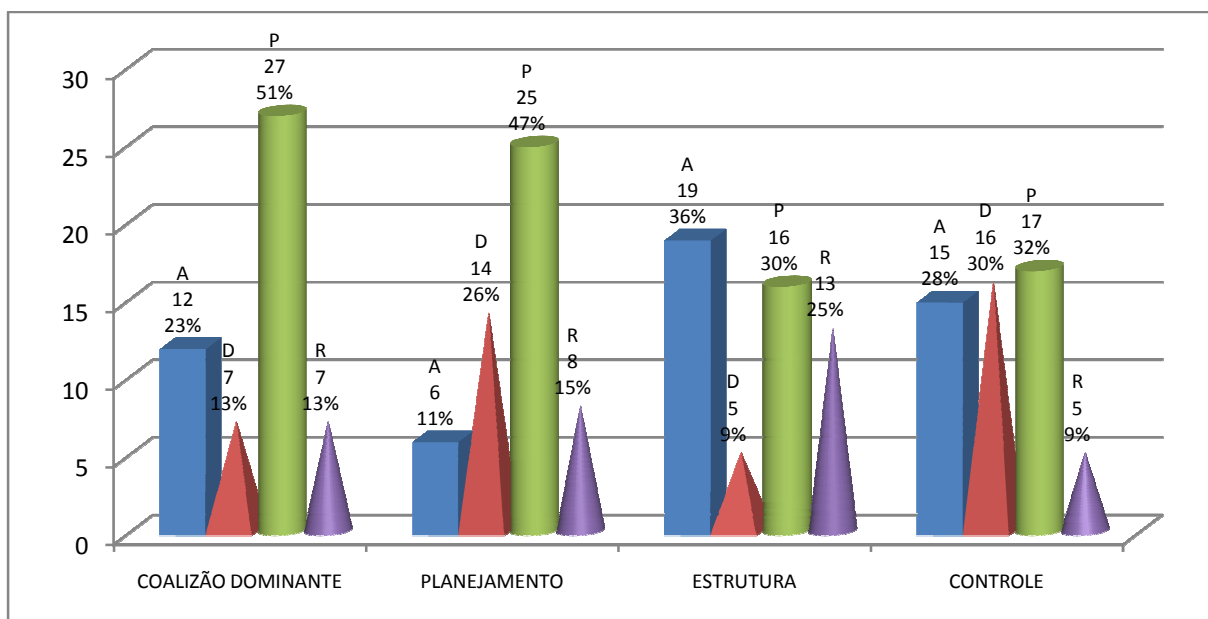


Gráfico 23 – Problema administrativo – as quatro dimensões

Fonte: dados da pesquisa

A dimensão coalizão-dominante é aquela que está relacionada com a postura daqueles que exercem o maior poder de influência nas tomadas de decisão e definem as prioridades organizacionais. É possível visualizar um comportamento Prospectador (51%) dos empresários, indicando que as prioridades das organizações são as ações de marketing e planejamento & desenvolvimento tendo uma orientação para desenvolver novos produtos e expandir em novos mercados. A postura Analista – orientação para planejamento - tem 23% de ocorrências enquanto Defensiva – orientação para finanças e produção - e Reativa – pessoal solucionador de problemas- apresenta 13% de ocorrências cada uma.

Comportamento Percebido	Frequencia	Frequencia Relativa
Analistas	12	23%
Defensivos	07	13%
Prospectores	27	51%
Reativos	07	13%
Total	53	100%

Tabela 14 – Problema administrativo: coalizão dominante

Fonte: dados da pesquisa

Outra dimensão do problema administrativo é o planejamento ou a caracterização do comportamento da empresa frente a preparação para o futuro (GULINI, 2005). Neste caso podem-se verificar mais uma vez o comportamento Prospectador como o mais frequente nas

empresas com 47% de ocorrências. Isto representa que no geral as organizações estão preocupadas em identificar oportunidades futuras para novas conquistas. A postura Defensiva também aparece com alguma frequência (26%) revelando que o planejamento envolve o controle e é de dentro para fora. Já o comportamento Reativo aparece com 15% de frequência e indica um planejamento orientado por crises e desarticulado. O comportamento Analista neste caso aparece em ultimo com apenas 11% de frequência e seria um planejamento abrangente com mudanças incrementais. A tabela a seguir apresenta os resultados.

Comportamento Percebido	Frequencia	Frequencia Relativa
Analistas	06	11%
Defensivos	14	26%
Prospecutores	25	47%
Reativos	08	15%
Total	53	100%

Tabela 15 – Problema administrativo: planejamento

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à dimensão *estrutura* a maior frequência de comportamentos é Analista com 36% e representa que a estrutura das empresas é dominada por departamentos e orientada por matriz. O comportamento Prospector também aparece com grande frequência e representa 30% do total do problema estrutura. Para os prospecutores a estrutura é organizada por produtos e/ou mercados. A postura Reativa aparece em 25% das organizações e revela uma autoridade formal rígida enquanto o comportamento Defensivo representa 9% das empresas que possuem uma estrutura funcional e há uma autoridade de linha. A tabela a seguir revela os resultados de como os administradores estão organizados estruturalmente.

Comportamento Percebido	Frequencia	Frequencia Relativa
Analistas	19	36%
Defensivos	05	9%
Prospecutores	16	30%
Reativos	13	25%
Total	53	100%

Tabela 16 – Problema administrativo: estrutura

Fonte: dados da pesquisa

A última dimensão retrata o processo que a empresa utiliza para avaliar e incentivar a participação da equipe nas decisões, chamada aqui de *controle*. Neste caso há uma paridade entre três tipos de comportamento, sendo que somente a postura Reativa é rara de se encontrar (9%). Algumas empresas adotam uma postura descentralizada de decisões já que o controle é exercido basicamente nas vendas (Prospectores – 32%). Outras centralizam as decisões através de relatórios de faturamento, e relatórios de análise de riscos (Defensivos 30% e Analistas 28%).

Comportamento Percebido	Frequencia	Frequencia Relativa
Analistas	15	28%
Defensivos	16	30%
Prospectores	17	32%
Reativos	5	9%
Total	53	100%

Tabela 17 – Problema administrativo: controle

Fonte: dados da pesquisa

Finalizando o problema administrativo percebe-se uma orientação dos gestores para uma postura Prospectora visto que em três das quatro dimensões ela é a mais frequente. Apenas na dimensão estrutura o comportamento Prospector não é o maior, mas fica logo atrás da postura Analista. Isto denota uma orientação geral das empresas para as áreas de vendas observando sempre novas oportunidades de negócio para novos produtos e serviços. O gráfico a seguir detalha as frequências de cada comportamento dentro do problema administrativo.

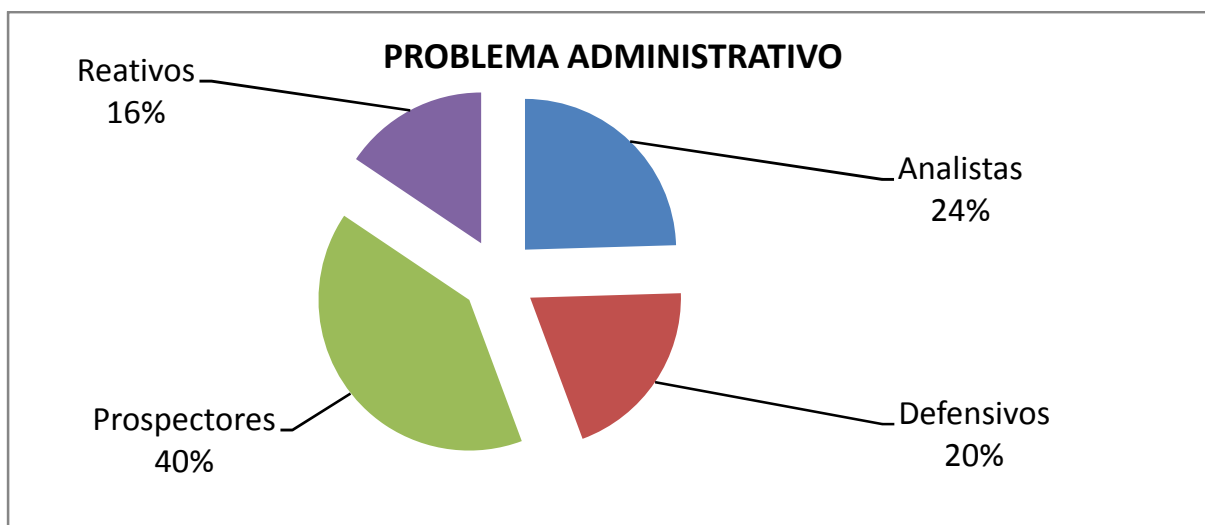


Gráfico 24 – Problema administrativo – média geral

Fonte: dados da pesquisa

Resultado 11. Frente ao problema administrativo, as empresas cadastradas na ACISAT de Tapejara RS adotam comportamento Prospector em relação à Coalizão Dominante.

Antes de apresentar o comportamento estratégico geral adotado pelas empresas locais, apresenta-se a seguir o comportamento estratégico por atividade das organizações. Esta apresentação gráfica visa apresentar como cada setor contribui para o resultado geral encontrado para o comportamento estratégico.

Também cabe aqui ressaltar, como já mencionado anteriormente, que esta é a única variável de controle a ser relacionada com um construto da pesquisa (setor de atividade e comportamento estratégico). Não será relacionado o setor de atividade com a incerteza e com munificência, apenas com o comportamento estratégico a fim de possibilitar a verificação de qual setor mais contribui para a percepção da opinião pública de que Tapejara é um município empreendedor, através do comportamento estratégico de cada setor.

Neste gráfico é possível visualizar que o comportamento prospector é o mais frequente nas atividades de comércio e de serviços seguido pelo comportamento analista. Já no setor de atividade industrial percebe-se que as posições invertem-se ficando a frente o analista e em seguida o prospector.

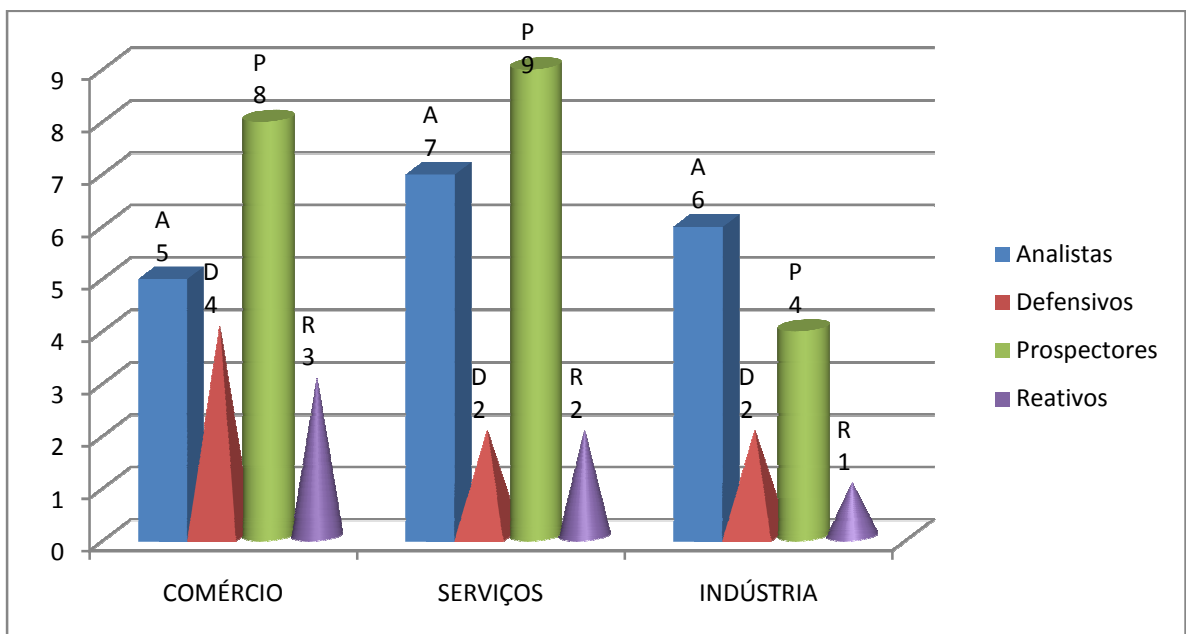


Gráfico 25 – Comportamento Estratégico – por atividade

Fonte: dados da pesquisa

Importante ressaltar que este gráfico visa contribuir para uma das limitações deste trabalho que é a dificuldade em generalizar os resultados quando a população é heterogênea, visto que a pesquisa foi realizada com as empresas cadastradas na Associação Comercial Industrial de Serviços e Agropecuária de Tapejara.

Destarte verifica-se que os resultados encontrados por atividade empresarial condiz com os resultados encontrados de maneira geral, ou seja, o comportamento Prospector e Analista são os mais frequentes nas três atividades assim como o comportamento Reativo e o comportamento Defensivo são menos frequentes.

Resultado 12. O comportamento estratégico adotado pelo setor comercial e de serviços das empresas cadastradas na ACISAT de Tapejara RS é predominantemente Prospector, enquanto no setor industrial predomina o comportamento Analítico.

De maneira geral o comportamento estratégico adotado pelas empresas cadastradas na ACISAT de Tapejara nos últimos cinco anos pode ser caracterizado como Prospector em 40% das empresas, em seguida o comportamento Analítico em 33% das organizações, Defensivo em 16%, e Reativo em 11%, como se pode visualizar no Gráfico a seguir.

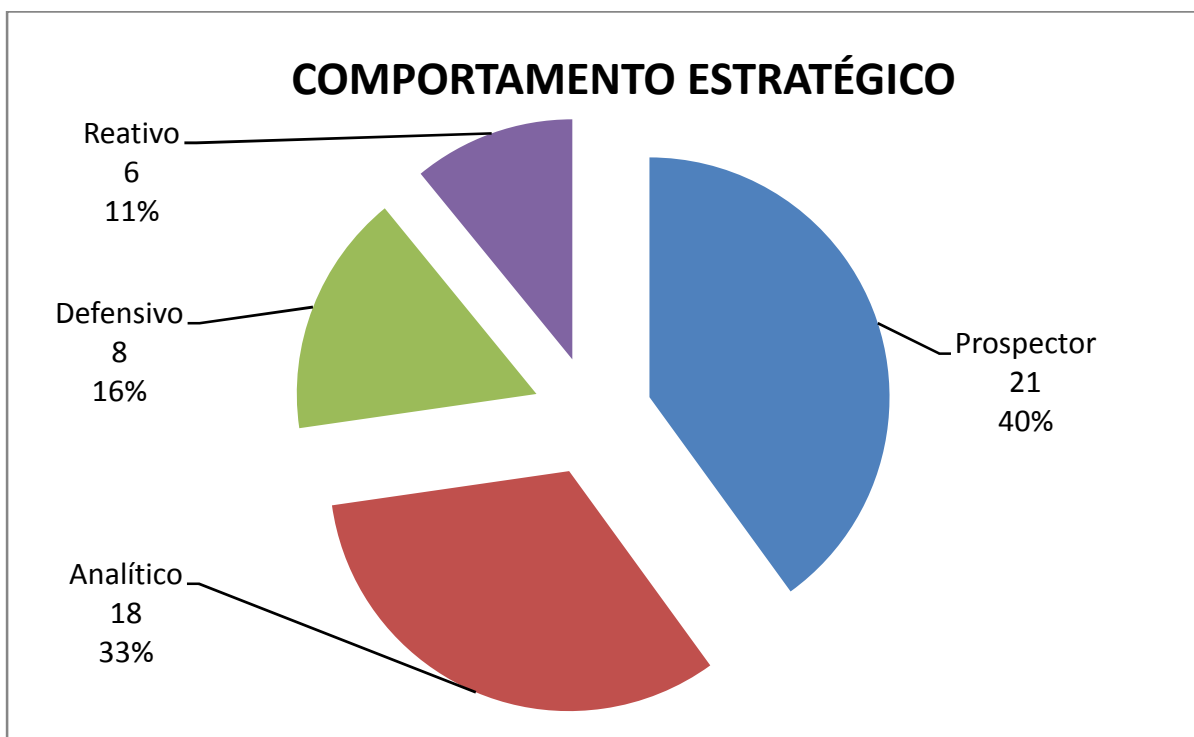


Gráfico 26 – Comportamento estratégico - geral

Fonte: dados da pesquisa

A segunda maior frequência de comportamento verificado nas onze dimensões propostas é o Analítico com 33%. Isto representa que em muitos aspectos o administrador adota uma posição intermediária entre a postura Defensiva e Prospector. Ao mesmo tempo em que elas buscam novas oportunidades garantem os seus mercados atuais. Este fato reforça o resultado de que o comportamento geral do empresário local é o Prospector, visto esta semelhança de algumas situações da postura Analítica com a Prospectora e também Defensiva.

As empresas com comportamento Prospector apresentam uma postura agressiva em busca de novas oportunidades. São empresas que investem alto em pesquisa e desenvolvimento, promovem mudanças aonde já atuam. Pode-se dizer que na prática, no dia-dia é exatamente esta a percepção do público, do senso comum com relação ao empresário tapejarense.

Em Tapejara o empreendedorismo é cada vez mais abordado junto aos empresários em eventos, palestras, oficinas, cursos e exposições empresariais. A ACISAT adotou o assunto como uma de suas prioridades e seu *slogan* hoje é “Empreender Sempre”. O município é destaque regional e estadual pela quantidade de empresas nos diversos ramos de atuação econômica e vale destacar que grande parte das empresas são gerenciadas por pessoas com vínculo familiar local e que foram crescendo, mudando, buscando novas oportunidades e prosperando junto com o município.

<p>Resultado 13. Os administradores de empresas cadastradas na ACISAT de Tapejara RS adotam uma postura Prospectora como comportamento estratégico geral.</p>
--

5.6 Análise da relação Comportamento Estratégico VS. Incerteza

Esta análise permite verificar o relacionamento do comportamento estratégico com a percepção de incerteza dos gestores de acordo com o quarto objetivo específico traçado para este trabalho e testar a primeira hipótese de pesquisa também estabelecido.

Assim foi desenvolvida uma análise de variância (ANOVA) a fim de testar se *ambientes incertos são fontes geradoras de comportamentos estratégicos prospectores*. Para isto foi utilizado como variáveis os valores de intensidade atribuída pelos gestores quanto aos cinco clusters de incerteza assim como a frequência de respostas atribuídas ao comportamento estratégico.

Para isto foi testado à seguinte hipótese:

H0: não há diferenças nas médias

H1: pelo menos uma das médias é diferente.

Caso o valor atribuído a “ α ” na análise estatística for maior que “p” ($\alpha > p$) rejeita-se H0 e parte-se para as análises posteriores a fim de identificar qual das médias é a diferente, permitindo assim verificar se *ambientes incertos são fontes geradoras de comportamentos estratégicos prospectores*, que é a hipótese de pesquisa. Caso ($\alpha < p$) se aceita H0 e diz-se que não há diferenças entre as médias.

A primeira análise de variância é a relação comportamento e o cluster *competição*, conforme segue a tabela e o gráfico.

	SS	Degr. of	MS	F	p
Intercept	982,8221	1	982,8221	378,8392	0,000000
COMPORTAMENTO ESTRATEGICO	16,0794	3	5,3598	2,0660	0,116850
Error	127,1206	49	2,5943		

Quadro 07 – ANOVA do comportamento estratégico e competição.

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se que $p=0,116850$, portanto maior que α ($\alpha =0,05$), portanto aceita-se H0 e conclui-se que não há diferença entre os comportamentos estratégicos adotados na percepção de incerteza quanto ao cluster competição. Pode-se verificar o resultado também no gráfico a seguir, observando que: a) P = Prospectores; b) R = Reativos; c) D = Defensivos e, A = Analíticos.

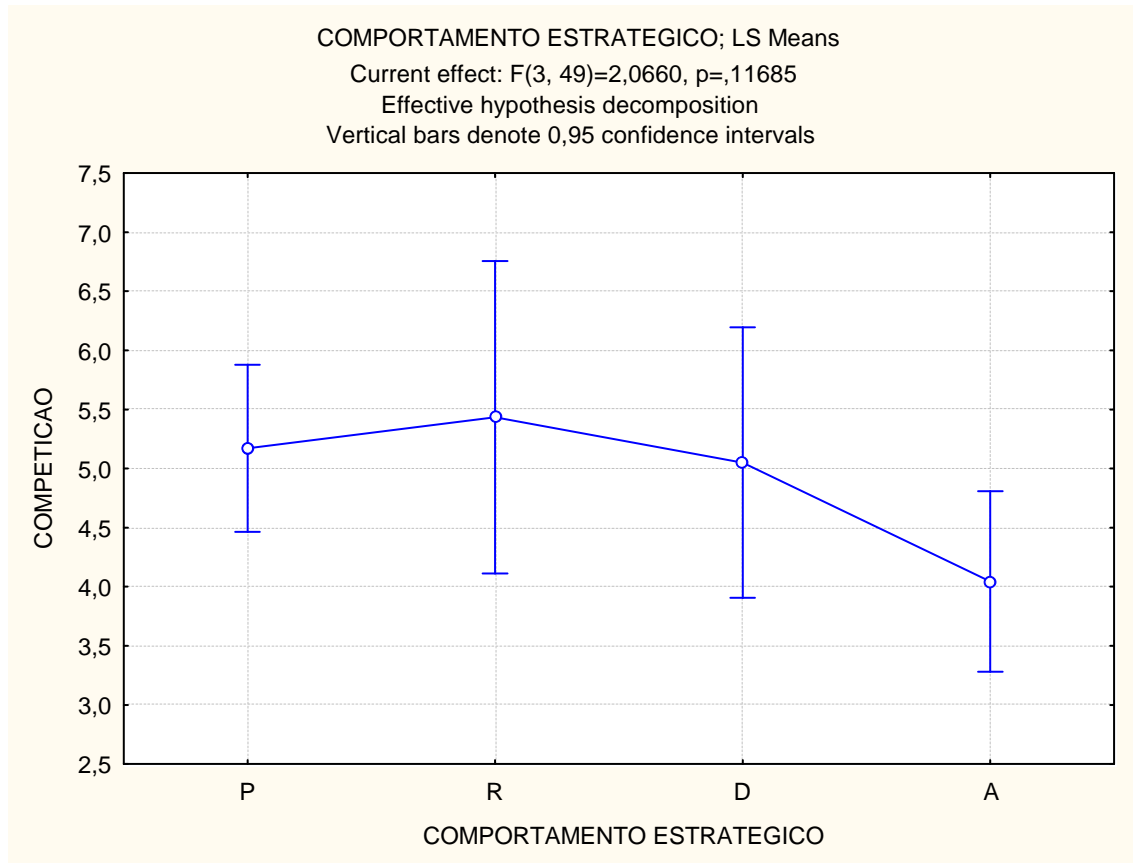


Gráfico 27 – Relação comportamento estratégico e competição.

Fonte: dados da pesquisa

O segundo cluster testado é referente aos fatores ligados a *custos de produção e vendas*. Da mesma forma não se obteve diferenças entre as médias de cada comportamento estratégico, pois $p=0,559579$, portanto $p > \alpha$, sendo $\alpha=0,05$.

	SS	Degr. of	MS	F	p
Intercept	832,1288	1	832,1288	348,3453	0,000000
COMPORTAMENTO ESTRATEGICO	4,9803	3	1,6601	0,6949	0,559579
Error	117,0514	49	2,3888		

Quadro 08 – ANOVA do comportamento estratégico e custos de produção/vendas.

Fonte: dados da pesquisa

O gráfico a seguir denota o resultado obtido para a relação comportamento estratégico e o cluster custos de produção/vendas.

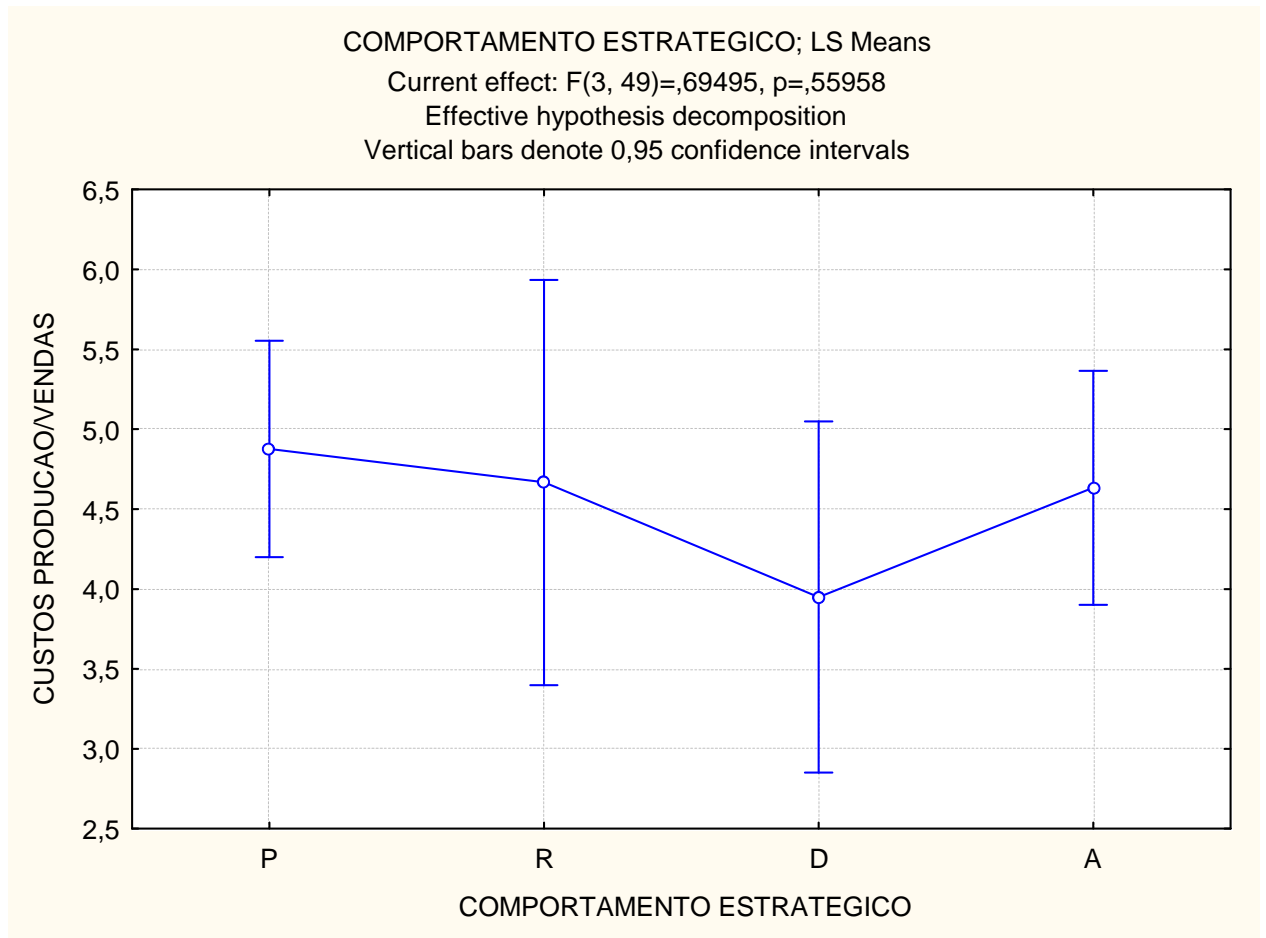


Gráfico 28 – Relação comportamento estratégico e custos de produção/vendas.

Fonte: dados da pesquisa

O terceiro cluster analisado é *recursos humanos* que também apresentou $p > \alpha$ ($p=0,712473$) e também não apresenta diferenças entre as médias. A tabela a seguir apresenta o resultado de p , para o cluster *recursos humanos*.

	SS	Degr. of	MS	F	p
Intercept	1030,223	1	1030,223	280,6382	0,000000
COMPORTAMENTO ESTRATEGICO	5,050	3	1,683	0,4586	0,712473
Error	179,879	49	3,671		

Quadro 09 – ANOVA do comportamento estratégico e recursos humanos.

Fonte: dados da pesquisa

O gráfico referente ao cluster *recursos humanos*, apresentado a seguir, indica que não existe diferença entre as médias para os quatro comportamentos estratégicos.

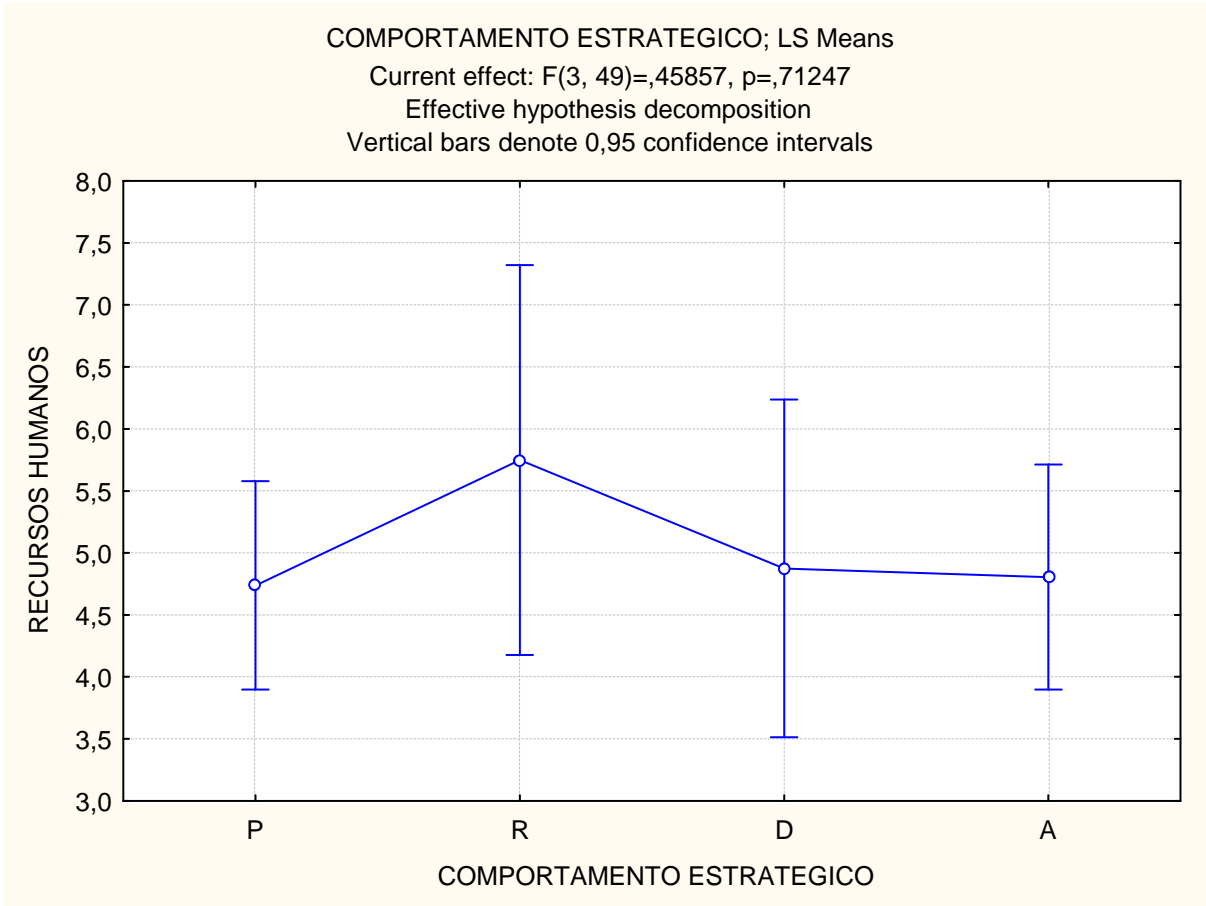


Gráfico 29 – Relação comportamento estratégico e recursos humanos.

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao cluster *ações governamentais* também não se obteve diferença entre as médias, pois o resultado encontrado para “p” foi de 0,267700, ou seja, $p > \alpha$. Mais uma vez rejeita-se a hipótese alternativa de que existe pelo menos uma das médias diferentes para os comportamentos estratégicos.

	SS	Degr. of	MS	F	p
Intercept	994,0101	1	994,0101	265,6572	0,000000
COMPORTAMENTO ESTRATEGICO	15,2038	3	5,0679	1,3544	0,267700
Error	183,3434	49	3,7417		

Quadro 10 – ANOVA do comportamento estratégico e ações governamentais.

Fonte: dados da pesquisa

O resultado do cluster *ações governamentais* também é apresentado em forma de gráfico, conforme segue.

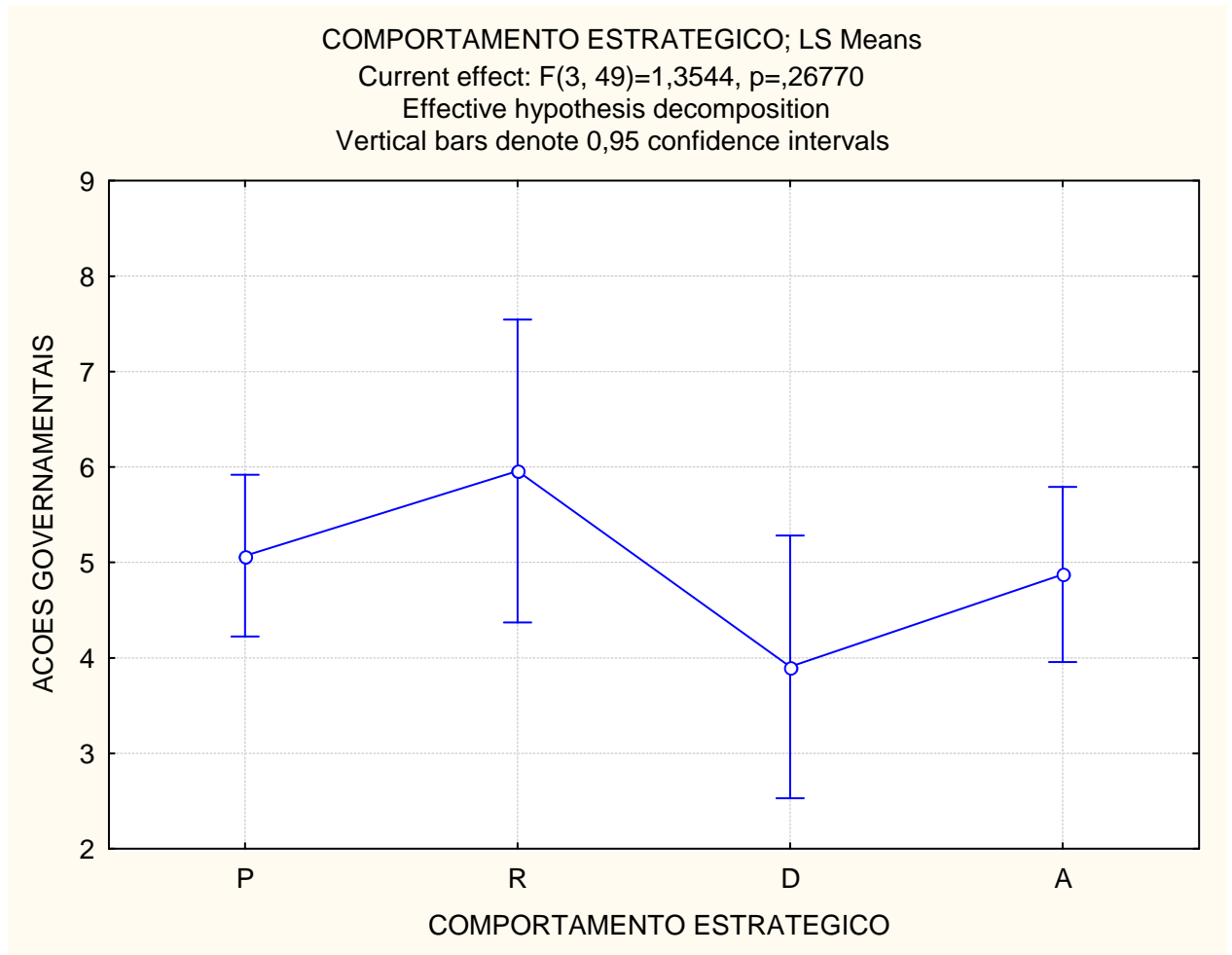


Gráfico 30 – Relação comportamento estratégico e ações governamentais.

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao agrupamento referente a *mudanças sociais*, não houve diferença nas médias com o “p” encontrado igual a 0,538185, portanto mais um cluster sem diferença nas médias.

	SS	Degr. of	MS	F	p
Intercept	632,2795	1	632,2795	215,9952	0,000000
COMPORTAMENTO ESTRATEGICO	6,4241	3	2,1414	0,7315	0,538185
Error	143,4370	49	2,9273		

Quadro 11 – ANOVA do comportamento estratégico e mudanças sociais.

Fonte: dados da pesquisa

O gráfico a seguir apresenta as médias encontradas para os comportamentos estratégicos denotando a inexistência de diferenças.

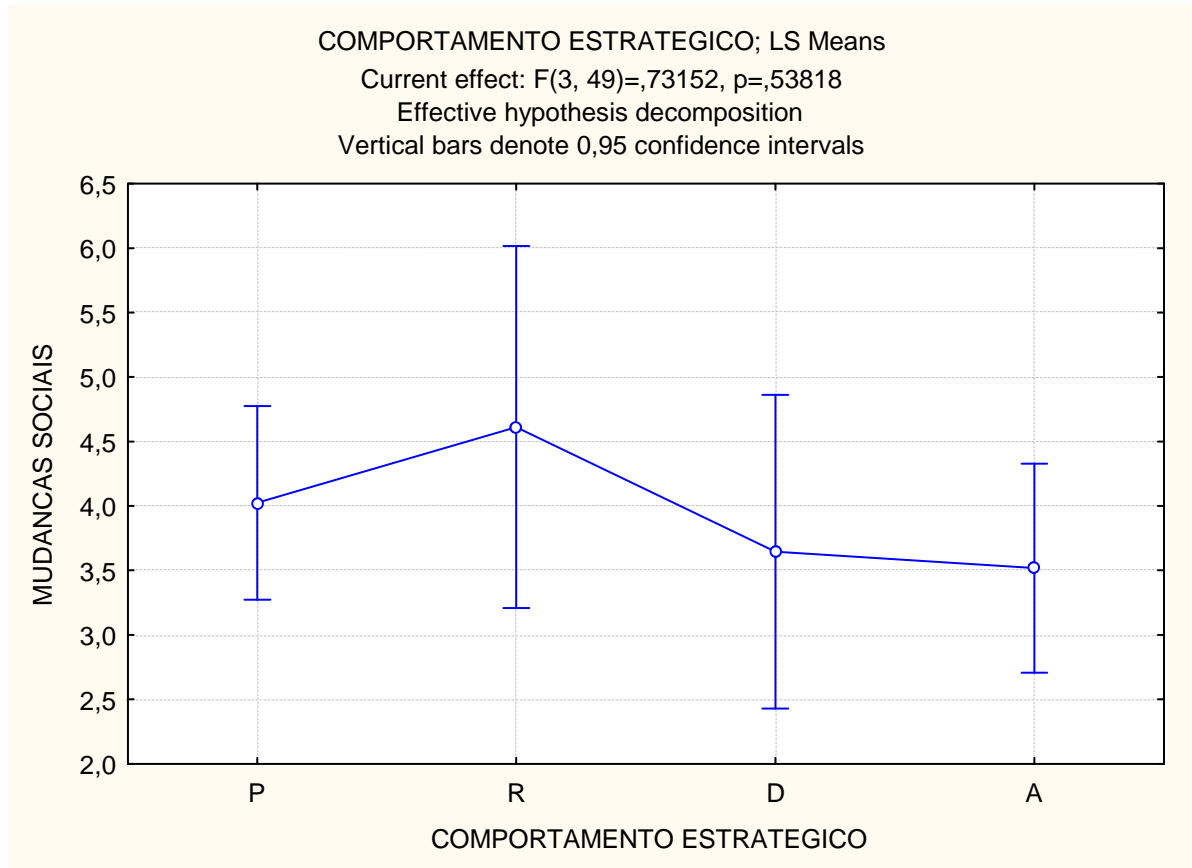


Gráfico 31 – Relação comportamento estratégico e mudanças sociais.

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, apresenta-se o resultado encontrado da relação comportamento estratégico com a percepção geral de incerteza o qual não apresentou diferenças entre as médias, pois o “p” encontrado foi de 0,390356, sendo este maior que α .

	SS	Degr. of	MS	F	p
Intercept	887,5255	1	887,5255	532,5673	0,000000
COMPORTAMENTO ESTRATEGICO	5,1172	3	1,7057	1,0235	0,390356
Error	81,6587	49	1,6665		

Quadro 12 – ANOVA do comportamento estratégico e incerteza.

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a hipótese testada nesta seção - *ambientes incertos são fontes geradoras de comportamentos estratégicos prospectores* – definido com base na literatura existente, chega-se ao resultado que não é verdadeira, para este caso, a hipótese. O gráfico a seguir demonstra que não há pelo menos uma diferença entre as médias encontradas para os quatro comportamentos estratégicos.

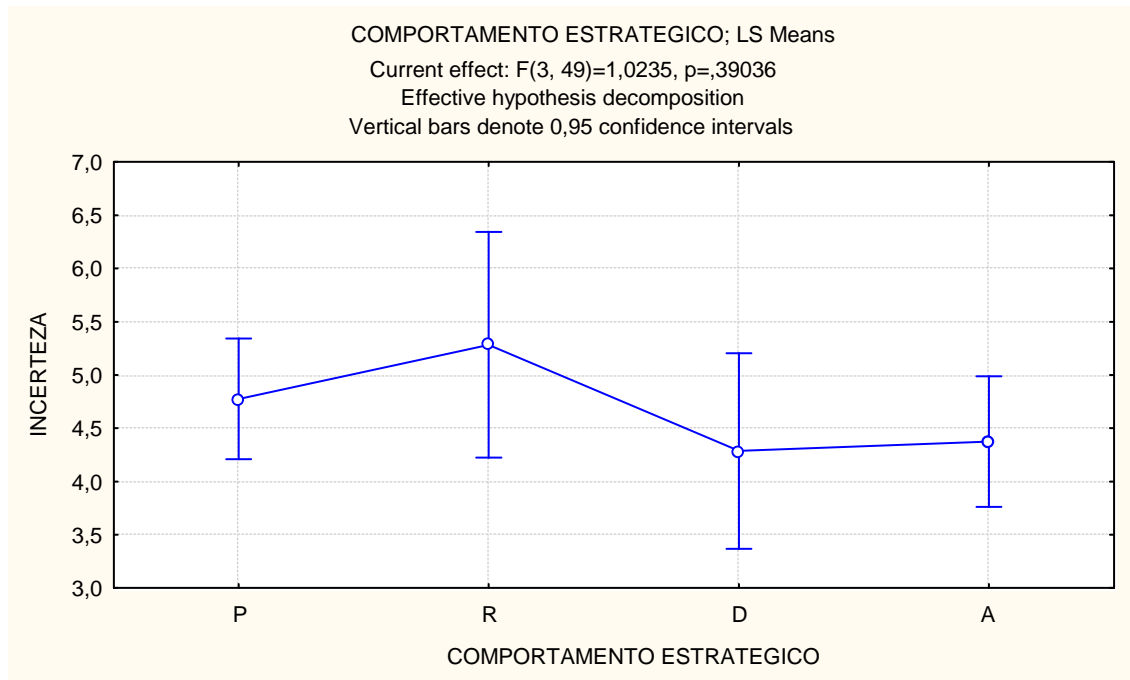


Gráfico 32 – Relação comportamento estratégico e incerteza.

Fonte: dados da pesquisa

Dito isto, retoma-se a literatura que testa a mesma relação e encontra resultados que predizem que 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 assim como a proporção de empresas que adotam uma estratégia prospectora é maior nos ambientes mais dinâmicos, enquanto as empresas defensivas são predominantes em ambientes mais estáveis (GIMENEZ *ET AL.*, 1999).

Percebe-se que no município onde este estudo foi realizado a percepção de incerteza não tem relação significativa com o comportamento estratégico adotado pelos gestores. Pode-se dizer que o crescimento populacional e econômico do município que acontece desde o final da década de 80 é minimizador das incertezas dos empresários que tem como perfil um comportamento prospector. Assim, estatisticamente observa-se que não há diferenças significativas na percepção de incerteza para os prospectores, defensivos, analistas e reativos.

Também retomando a literatura, conforme se observou no referencial teórico deste trabalho há estudo que confirma a hipótese de que a incerteza do ambiente geral de negócios é própria para geração de estratégia ambiental proativa (Rueda-Manazares *et. al* 2008), o que não é confirmado nesta pesquisa.

Resultado 14. Não há diferença significativa nas médias encontradas para o construto incerteza, portanto ambientes incertos não são necessariamente geradores de comportamentos prospectores.

Por fim, são analisadas cada um dos fatores de incerteza individualmente relacionando-os com o comportamento estratégico adotado pelos gestores. Ainda assim, nenhum dos fatores apresentou diferença significativa. A seguir apresenta-se a tabela com os valores de “p” encontrados na análise de cada fator.

Cluster/Fator	Valor "p"		
INCERTEZA	0.390356	4. AÇÕES GOVERNAMENTAIS	0.267700
1. COMPETIÇÃO	0.116850	4.1 Políticas internacionais	0.760801
1.1 Surgimento de novos concorrentes	0.303589	4.2 Infra-estrutura	0.218283
1.2 Fortalecimento da concorrência existente	0.088526	4.3 Restrições de comércio	0.436535
1.3 Surgimento de produtos novos ou substitutos	0.075631	4.4 Políticas de governo	0.119292
1.4 Mudança no padrão de consumo	0.169519	5. MUDANÇAS SOCIAIS	0.538185
1.5 Alteração da expectativa de clientes	0.427077	5.1 Mudanças demográficas	0.630811
2. CUSTOS DE PRODUÇÃO/VENDAS	0.559579	5.2 Influência estrangeira	0.201472
2.1 Disponibilidade e preço de matéria-prima	0.332646	5.3 Desordens sociais	0.573288
2.2 Variação da inflação	0.215771	5.4 Distribuições da riqueza	0.336124
2.3 Surgimento de novas tecnologias	0.737829	5.5 Ambiente natural	0.573350
2.4 Alteração na produtividade	0.415408	5.6 Expectativas sociais	0.676336
2.5 Influência de produtos baratos fora do país	0.556524		
3. RECURSOS HUMANOS	0.712473		
3.1 Rotatividade de pessoal	0.823419		
3.2 Qualificação dos trabalhadores	0.691453		
3.3 Qualidade da educação	0.952897		
3.4 Obsolescência de habilidade	0.167692		

Tabela 18 – Valores de “p” encontrado nas ANOVA para os fatores de incerteza
Fonte: dados da pesquisa

5.7 Análise da relação Comportamento Estratégico VS. Munificência

Da mesma forma que fora testada para o construto incerteza, testa-se nesta seção a hipótese definida referente à relação munificência e comportamento estratégico. Para isto mais uma vez utilizou-se de análise de variância (ANOVA) a fim de testar se *ambientes munificentes são propícios para que as empresas adotem comportamentos prospectores*. Para isto foi utilizado como variáveis os valores de intensidade atribuída pelos gestores quanto aos onze fatores de munificência e também a frequência de respostas atribuídas ao comportamento estratégico. Para isto foi testado à seguinte hipótese:

H0: não há diferenças nas médias
 H1: pelo menos uma das médias é diferente.

Caso o valor atribuído a α na análise estatística for maior que “p” ($\alpha > p$) rejeita-se H0 e parte-se para as análises posteriores a fim de identificar qual das médias é a diferente, permitindo assim verificar se *ambientes munificentes são propícios para que as empresas adotem comportamentos prospectores*, que é a hipótese de pesquisa. Caso ($\alpha < p$) se aceita H0 e diz-se que não há diferenças entre as médias.

O resultado encontrado para “p” foi de 0,463200, maior que α ($\alpha=0,05$). Portanto rejeita-se a hipótese alternativa (H1) de que existiria pelos menos uma diferença entre as médias dos comportamentos estratégicos encontrados.

	SS	Degr. of	MS	F	p
Intercept	1389,955	1	1389,955	850,4662	0,000000
COMPORTAMENTO ESTRATEGICO	4,264	3	1,421	0,8697	0,463200
Error	80,083	49	1,634		

Quadro 13 – ANOVA do comportamento estratégico e munificência.

Fonte: dados da pesquisa

O resultado é ressaltado na apresentação do gráfico a seguir que denota mais uma vez a inexistência de diferenças significativas entre as médias.

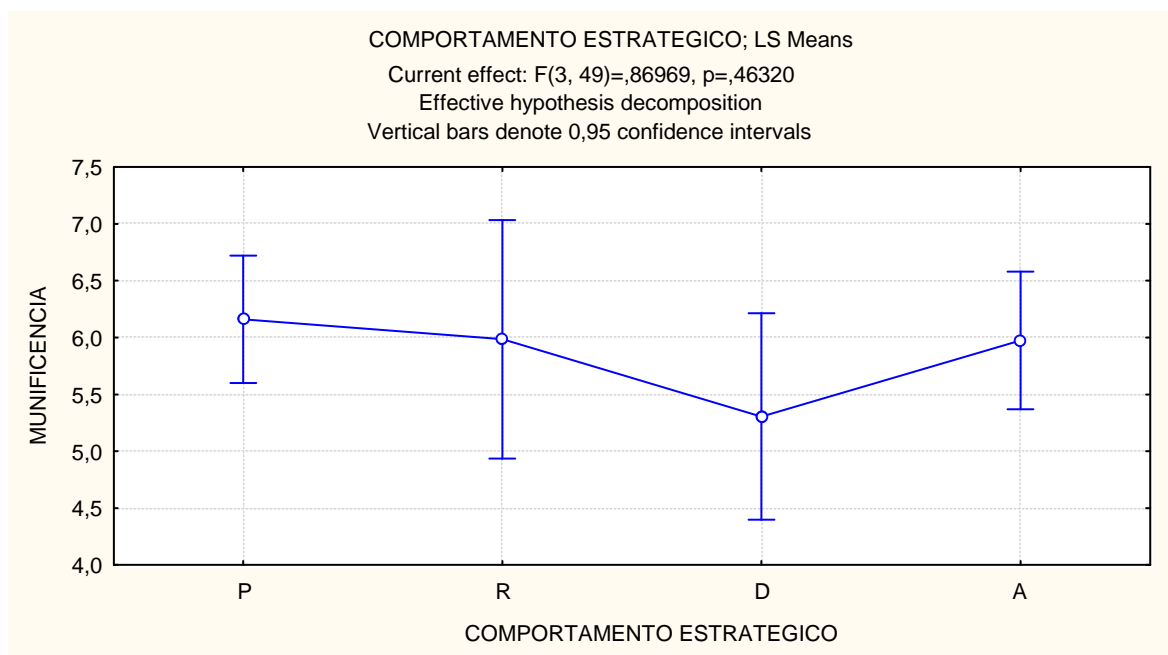


Gráfico 33 – Relação comportamento estratégico e munificência.

Fonte: dados da pesquisa

Resultado 15. Não há diferença significativa nas médias encontradas para o construto munificência, portanto ambientes munificentes não são propícios para que as empresas adotem comportamentos prospectores.

Ainda, foi analisada a relação comportamento estratégico com cada um dos onze fatores de munificência propostas por Castrogiovanni (1991). Nesta análise nove fatores não demonstraram diferença entre as médias enquanto dois dos fatores (*tecnologias disponíveis* e *mercado/clientes*) tiveram diferenças significativas entre pelo menos duas das médias e são apresentadas a seguir.

Fatores	Valor "p"
MUNIFICÊNCIA	0.463200
3.1 Empréstimos e taxas de juros.	0.811478
3.2 Incentivos governamentais.	0.417788
3.3 Tecnologias disponíveis.	0.032535
3.4 Mercados (clientes).	0.041747
3.5 Condições econômicas.	0.906976
3.6 Força de trabalho (mão de obra).	0.828910
3.7 Subsídios governamentais.	0.697598
3.8 Matéria-prima e/ou produtos para comercialização.	0.316940
3.9 Lucratividade/Margem de lucro.	0.628772
3.10 Condições geográficas (localização).	0.869457
3.11 Oportunidades de mercado.	0.055869

Tabela 19 – Valores de “p” encontrado nas ANOVA para os fatores de munificência

Fonte: dados da pesquisa

O quadro abaixo demonstra o valor encontrado de “p” observando que o mesmo é menor que “ α ”, representando que há pelo menos uma diferença entre os quatro comportamentos estratégicos.

	SS	Degr. of	MS	F	P
Intercept	1837,638	1	1837,638	566,6839	0,000000
COMPORTAMENTO ESTRATEGICO	30,801	3	10,267	3,1661	0,032535
Error	158,897	49	3,243		

Quadro 14 – ANOVA do comportamento estratégico e tecnologias disponíveis.

Fonte: dados da pesquisa

A análise *post-hoc* através do teste de *Tukey HSD* demonstra que o comportamento Prospector diferencia-se do comportamento Defensivo, conforme quadro a seguir.

	COMPORTAMENTO ESTRATEGICO	{1}	{2}	{3}	{4}
1	P		0,471116	0,023789	0,829947
2	R	0,471116		0,733890	0,829906
3	D	0,023789	0,733890		0,124136
4	A	0,829947	0,829906	0,124136	

Quadro 15 – Teste de *Tukey HSD* do comportamento estratégico e tecnologias disponíveis.
Fonte: dados da pesquisa

No gráfico a seguir é possível verificar que os gestores que adotam o comportamento Prospectador percebem o ambiente com diferença significativa dos gestores Defensivos, com relação ao fator *tecnologias disponíveis*. Porém ambos os comportamentos Prospectores e Defensivos não tiveram diferenças significativas de médias com os comportamentos Reativos e Analíticos. Portanto nenhum gestor Defensivo percebe o ambiente com máxima munificência, apenas os Prospectores, Reativos e Analíticos..

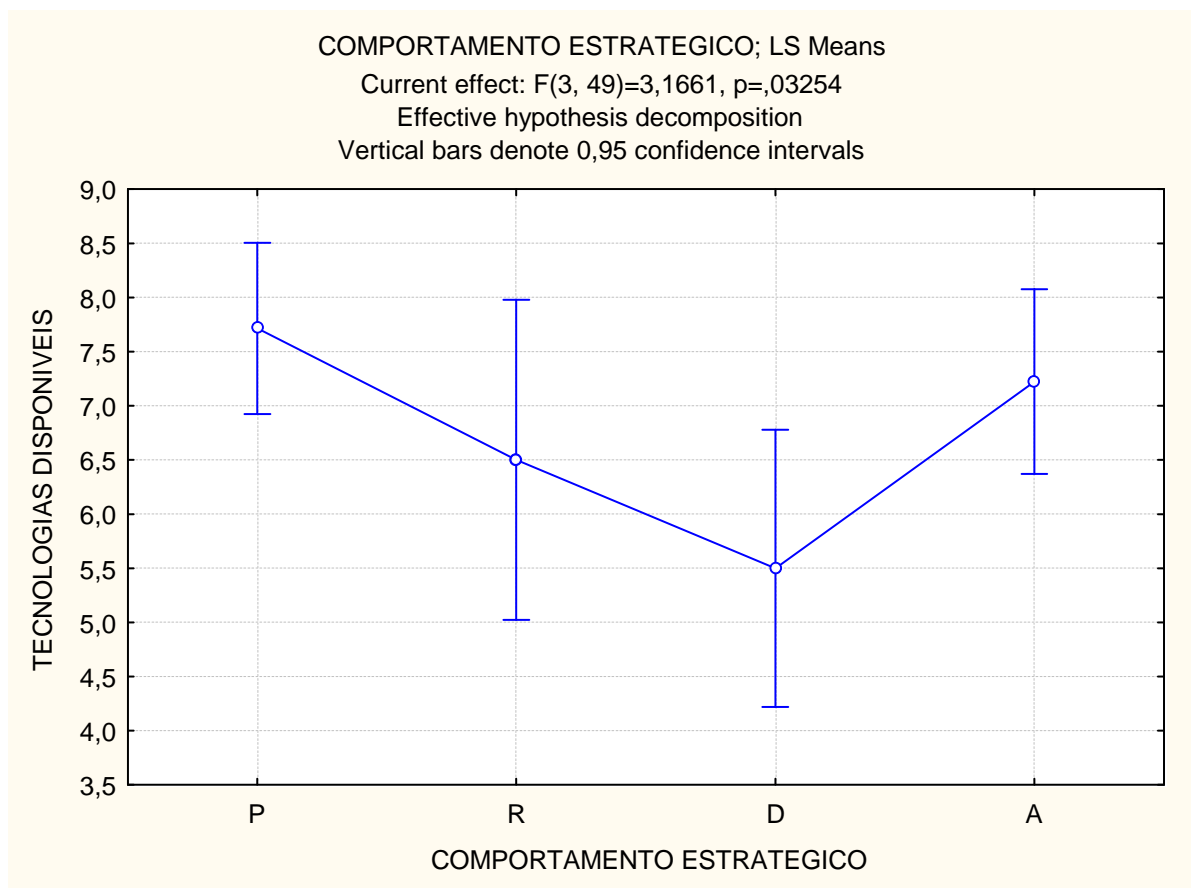


Gráfico 34 – Relação comportamento estratégico e tecnologias disponíveis.

Fonte: dados da pesquisa

Resultado 16. Os gestores que adotam comportamento Prospector predominantemente percebem o ambiente com Máxima Munificência com relação ao fator *tecnologias disponíveis*.

Os mesmos testes são feitos com o fator *mercado(clientes)* que apresenta $p < \alpha$ conforme quadro a seguir.

	SS	Degr. of	MS	F	p
Intercept	2233,201	1	2233,201	927,7831	0,000000
COMPORTAMENTO ESTRATEGICO	21,301	3	7,100	2,9498	0,041747
Error	117,944	49	2,407		

Quadro 16 – ANOVA do comportamento estratégico e mercado(clientes).

Fonte: dados da pesquisa

O quadro a seguir demonstra significativa diferença entre o comportamento Defensivo e o comportamento Prospector.

	COMPORTAMENTO ESTRATEGICO	{1}	{2}	{3}	{4}
1	P		0,995606	0,043868	0,475579
2	R	0,995606		0,115040	0,620278
3	D	0,043868	0,115040		0,411198
4	A	0,475579	0,620278	0,411198	

Quadro 17 – Teste de *Tukey HSD* do comportamento estratégico e mercado(clientes).

Fonte: dados da pesquisa

Por fim verifica-se que os gestores que adotam postura Prospectora percebem o ambiente com diferença significativa ante os gestores Defensivos quanto ao fator *mercado/clientes*. Observa-se que nenhum gestor de comportamento Defensivo percebe o ambiente como Máxima Munificência, já parte dos Prospectores, mais os Reativos e Analíticos vêem máxima abundância de recursos do fator *mercado/clientes*, conforme gráfico a seguir.

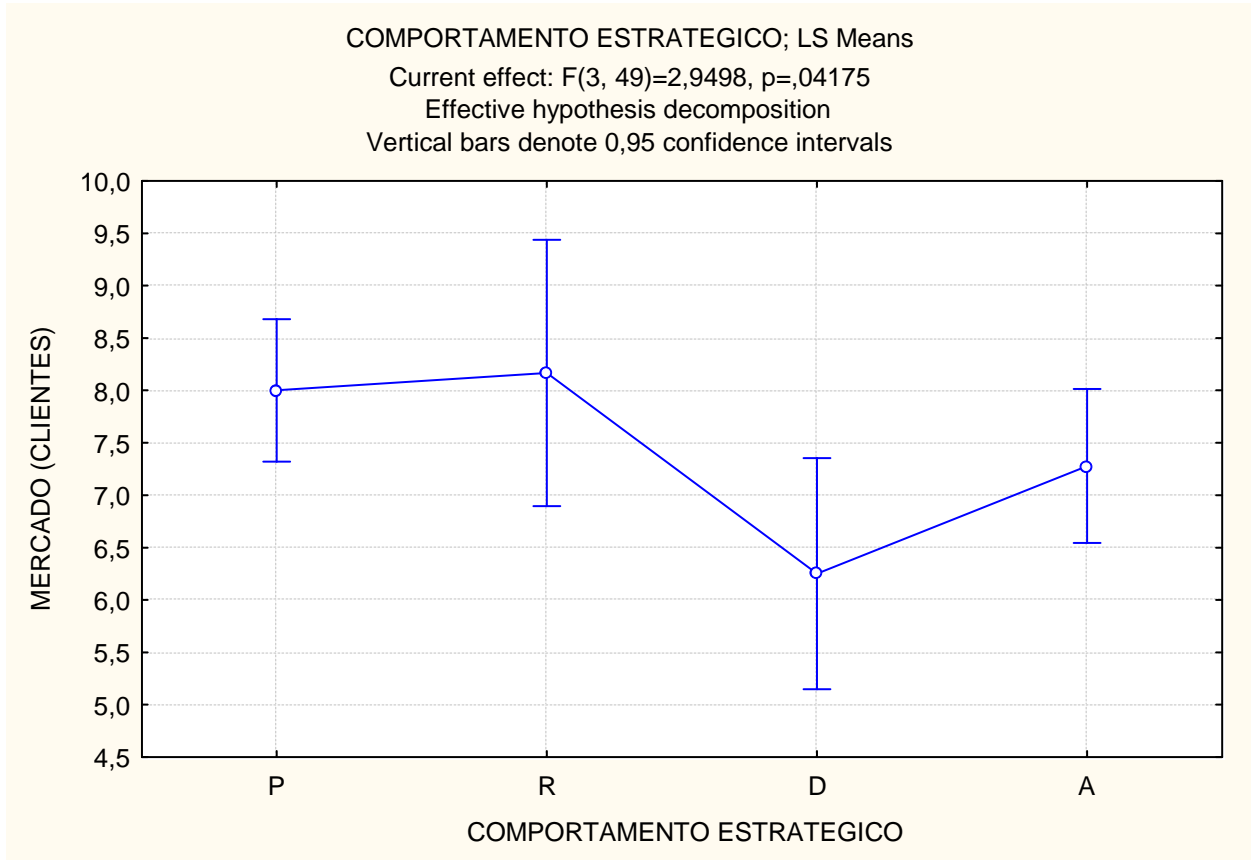


Gráfico 35 – Relação comportamento estratégico e mercado (clientes).

Fonte: dados da pesquisa

Resultado 17. Quanto ao fator *mercado/clientes* nenhum gestor que adota postura Defensiva percebe o ambiente com Máxima Munificência enquanto os Prospectores, Reativos e Analistas predominantemente percebem o ambiente com Máxima Munificência.

A síntese dos resultados encontrados quanto à percepção de incerteza e de munificência do ambiente, comportamento estratégico, assim como as relações entre as variáveis são apresentados no quadro a seguir.

Resultado 01	Referente ao cluster Competição, os administradores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Alta Incerteza, em relação aos fatores Mudança no Padrão de Consumo e Alteração da Expectativa de Clientes.
Resultado 02	Referente ao cluster Recursos Humanos, os administradores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Alta Incerteza, em relação aos fatores Obsolescência de Habilidade de Pessoal, Qualidade de Educação e Qualificação dos Trabalhadores.
Resultado 03	Referente aos clusters Custos de Produção e Vendas e Atuação do Governo, os administradores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Alta Incerteza, em relação aos fatores Surgimento de Novas Tecnologias e Políticas de Governo.
Resultado 04	Referente ao cluster Mudanças Sociais, os administradores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Baixa Incerteza.
Resultado 05	Frente aos clusters geradores de incerteza, os administradores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Baixa Incerteza.
Resultado 06	Os gestores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Baixa Munificência quanto aos fatores Subsídios Governamentais, Incentivos Governamentais.
Resultado 07	Os gestores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Máxima Munificência quanto ao fator Mercado (clientes).
Resultado 08	Os gestores das empresas cadastradas na ACISAT percebem o ambiente com Alta Munificência.
Resultado 09	Frente ao problema empreendedor, as empresas cadastradas na ACISAT de Tapejara RS adotam comportamento Analítico frente ao Monitoramento Ambiental e a Postura de Sucesso.
Resultado 10	Frente ao problema de engenharia, as empresas cadastradas na ACISAT de Tapejara RS adotam comportamento Analista em relação aos Objetivos Tecnológicos.
Resultado 11	Frente ao problema administrativo, as empresas cadastradas na ACISAT de Tapejara RS adotam comportamento Prospectador em relação à Coalizão Dominante.
Resultado 12	O comportamento estratégico adotado pelo setor comercial e de serviços das empresas cadastradas na ACISAT de Tapejara RS é predominantemente prospectador, enquanto no setor industrial predomina o comportamento analítico.
Resultado 13	Os administradores de empresas cadastradas na ACISAT de Tapejara RS adotam uma postura Prospectora como comportamento estratégico geral.
Resultado 14	Não há diferença significativa nas médias encontradas para o construto incerteza, portanto ambientes incertos não são necessariamente geradores de comportamentos prospectores.
Resultado 15	Não há diferença significativa nas médias encontradas para o construto munificência, portanto ambientes munificentes não são propícios para que as empresas adotem comportamentos prospectores.
Resultado 16	Os gestores que adotam comportamento Prospectador predominantemente percebem o ambiente com Máxima Munificência com relação ao fator <i>tecnologias disponíveis</i> .
Resultado 17	Quanto ao fator <i>mercado/clientes</i> nenhum gestor que adota postura Defensiva percebe o ambiente com Máxima Munificência enquanto os Prospectores, Reativos e Analistas predominantemente percebem o ambiente com Máxima Munificência.

Quadro 18: Síntese dos resultados encontrados quanto a percepção de incerteza do ambiente
Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo 6

Conclusões

Neste capítulo são apresentados as conclusões do trabalho referente à relação entre o comportamento estratégico e percepção de incerteza e munificência de pequenas empresas cadastradas na ACISAT de Tapejara RS. As conclusões seguem a ordem dos objetivos específico estabelecidos para o estudo e de forma a responder o objetivo geral. Também são apresentadas as recomendações e sugestões para futuros trabalhos na mesma área.

Em relação ao primeiro objetivo, que foi avaliar a intensidade com que são percebidos os fatores de incerteza do ambiente pode-se afirmar que foi atingido, e os resultados apontaram de maneira geral que os administradores das empresas locais percebem o ambiente com Baixa Incerteza em relação aos cinco clusters do construto Incerteza. Comparando os clusters entre si nota-se que enquanto os clusters Mudanças Sociais e Custos de Produção/Vendas são percebido de fato com Baixa Incerteza, a Competição, Atuação do Governo, Recursos Humanos ficam muito próximos dos índices que representam Alta Incerteza, denotando que alguns fatores dentro destes grupos são vistas realmente como Alta Incerteza.

Em relação ao cluster Atuação do Governo, mais alto índice de percepção de incerteza percebida, nota-se que o fator Políticas de Governo representa Alta Incerteza dos gestores o que revela uma preocupação e dúvidas sobre as decisões futuras a ser tomadas pelos governantes. O cluster Competição tem dois fatores que provocam Alta Incerteza: as Mudanças no Padrão de Consumo e também a Alteração na Expectativa dos Clientes. O cluster Custos de Produção/Vendas tem apenas um fator que retrata Alta Incerteza no empresariado local: o Surgimento de Novas Tecnologias, fator que pode provocar ameaças as empresas, pois as tecnologias estão ao alcance de todos. O agrupamento de fatores que se caracterizam como Mudanças Sociais geram apenas Baixa Incerteza em todos os seus fatores.

Já em relação ao grupo Recursos Humanos, segundo mais alto índice de incerteza, apenas o fator rotatividade de pessoal fica abaixo do índice de Alta Incerteza Percebida, puxando a média deste cluster para a Baixa Incerteza. Este fator, percebido como baixa incerteza revela de certa forma que os empresários conseguem fidelizar seus funcionários e não é preocupação central das empresas quanto ao futuro. A dúvida dos gestores quanto ao cluster Recursos Humanos fica nos fatores Qualificação dos Trabalhadores, Qualidade da

Educação e principalmente Obsolescência de Habilidade. Isto também é resultado da alta demanda por mão de obra qualificada e até mesmo de gente para chão de fábrica das empresas devido a alta demanda provocada pelo crescimento das organizações nos últimos anos. O mesmo fato é gerado pela falta de oferta habitacional no município e esta relação oferta/demanda de habitação gera alto custo para os trabalhadores no que toca a aluguel de imóveis, resultado na inviabilidade das pessoas transferirem seu lar para a cidade de Tapejara. Conseqüentemente as empresas tem dificuldades quando da necessidade de contratação de pessoas para suas vagas de trabalho.

O segundo objetivo específico, também contemplado plenamente, foi identificar a munificência do ambiente percebido e chega-se ao resultado de que os gestores das empresas de Tapejara, cadastradas na ACISAT, percebem o ambiente com Alta Munificência Percebida. Apesar de algumas variáveis serem percebidas com Baixa Munificência, o que é o caso dos fatores Subsídios Governamentais e Incentivos Governamentais. Assim como fora constatado no primeiro objetivo específico, no que toca a parte Governamental onde se constatou Alta Incerteza quanto a Atuação do Governo, neste segundo objetivo específico percebem-se poucos recursos disponibilizados pelo setor público as empresas privadas. Desde dados, informações, assessoria até os estímulos fiscais, tudo aquilo que é auxílio do setor público não é suficientemente bom e deixa a desejar, para o empresário local.

Apenas um fator de Munificência é percebido pelos gestores como Máxima Munificência: o fator Mercado/Clientes. Segundo a percepção dos empresários há espaço para as empresas ofertarem seus produtos e serviços devido a alta demanda gerada pelo consumidor local e regional.

Em relação ao terceiro objetivo específico, que foi examinar o comportamento estratégico das empresas, este foi atingido e os resultados indicam para uma predominância do comportamento Prospector com 40% das incidências. Também com grande frequência de respostas o comportamento Analítico (33%) foi o segundo mais frequente o que reforça a conclusão de que o comportamento Prospector é o mais adotado pelos gestores visto que a conduta Analítica representa segundo Miles & Snow (1978) um misto dos comportamentos Prospectores e Defensivos revelando que dependendo de outras variáveis decorrentes do ambiente os gestores são cautelosos e cuidadosos nas decisões ou em outros casos sendo mais ambiciosos provocando mudanças no ambiente buscando oportunidades e novos espaços.

O comportamento Defensivo teve apenas 16% de incidências enquanto o comportamento Reativo 11%. A homogeneidade dos resultados foi testada nas diversas situações que os autores do modelo – Miles e Snow (1978) – estabelecem. Também foi testada na questão que verificou o comportamento dos empresários de acordo com o tipo de atividade que a empresa presta, visto que o objeto de estudo foi a Associação Comercial Industrial de Serviços e Agropecuária de Tapejara RS. Neste sentido conclui-se que o comportamento mais frequente foi o Prospector (caso da indústria e prestação de serviços) seguido pelo comportamento Analítico (comércio) demonstrando a homogeneidade apontada pelo resultado geral.

Quanto às outras dimensões dos três problemas do Ciclo Adaptativo de Miles & Snow (1978), chega-se ao resultado que quanto ao problema Empreendedor a postura Analítica é mais assídua enquanto o Prospector é o segundo, seguido do Reativo e do Defensivo. No Problema de Engenharia os comportamentos Prospector e Analítico empatam sendo os mais freqüentes, enquanto os comportamentos Defensivos e Reativos ficam abaixo, e por fim no Problema Administrativo o comportamento mais frequente é o Prospector seguido do Analítico, Defensivo e Reativo. Isto demonstra certo grau de homogeneidade com o resultado geral.

Em nenhuma das onze dimensões os comportamentos Reativos e Defensivos foram os mais freqüentes, apenas na dimensão Amplitude Tecnológica o comportamento Prospector empata com o Reativo sendo os primeiros mais assíduos.

Este resultado denota o que já é percebido pela opinião pública quanto aos fatos que marcam o crescimento do município nos últimos 20 anos. Segundo a percepção da comunidade e de periódicos locais, regionais, estaduais e até nacionais o município cresceu e se desenvolveu graças à iniciativa privada mais especificamente em função dos empresários locais que sempre foram gestores com perfil de inovação, busca de mercados e oportunidades e geralmente reinvestindo os frutos do trabalho na própria cidade. Hoje a imagem da cidade é vinculada a Terra de Empreendedores e não mais Terra da Onça como ficou conhecida na década de 60 quando do aparecimento de uma Onça em uma localidade pertencente ao município. A própria entidade que é objeto de estudo deste trabalho adota como slogan o termo *Empreender Sempre*.

Em relação ao quarto objetivo específico, que foi relacionar o comportamento estratégico com a munificência percebida rejeita-se a hipótese de que ambientes munificentes são propícios para que as empresas adotem comportamentos prospectores refutando a literatura existente que embasou a hipótese de pesquisa H2.

Na análise da relação entre cada um dos fatores de munificência com o comportamento estratégico observa-se que em dois dos onze fatores (tecnologias disponíveis e mercado/clientes) pode-se observar diferenças significativas entre os comportamentos Prospectores e Defensivos, concluindo que: a) quanto ao fator *tecnologias disponíveis* os gestores que adotam comportamentos estratégicos Prospectores percebem o ambiente de forma significativamente diferente dos gestores Defensivos. b) quanto ao fator *mercado (clientes)* os gestores que adotam comportamentos estratégicos Prospectores percebem o ambiente de forma diferente dos gestores Defensivos.

Em ambos os fatores citados observa-se que os gestores defensivos não vêm abundância máxima de recursos no ambiente enquanto os gestores prospectores predominantemente percebem o ambiente com máxima munificência.

Em relação ao quinto objetivo específico, que foi associar o comportamento estratégico com a incerteza percebida rejeita-se a hipótese de que ambientes incertos são fontes geradoras de comportamentos estratégicos prospectores, refutando a literatura existente que teoriza a respeito da hipótese testada H1. Analisando os cinco clusters individualmente também não foram encontradas diferenças significativas entre os comportamentos estratégicos. Da mesma forma foram analisados os 25 fatores dentro de cada um dos clusters e não foram encontradas diferenças significativas.

Ao examinar o relacionamento entre o comportamento estratégico das empresas e o ambiente percebido pelos gestores quanto às dimensões de incerteza e munificência nota-se que alguns fatores analisados individualmente até apresentam algumas diferenças, como já comentado, porém de maneira geral não há diferenças significativas nos comportamentos adotados pelos gestores em função da percepção de incerteza e munificência do ambiente.

Ao finalizar este trabalho e atingir os objetivos estabelecidos fazem-se as devidas considerações a respeito das limitações do mesmo assim como as recomendações para trabalhos futuros. Com relação às limitações fica o fato de ter como objeto de estudo uma entidade que reúne diversos ramos de atividade o que gera uma heterogeneidade de respostas

que talvez não existisse analisando um agrupamento correlato de empresas de um mesmo setor. Outro fato que limitou a pesquisa foi quanto aos construtos escolhidos ambiente e comportamento, deixando de lado o fator desempenho, que geraria novas relações e possibilidades de resultados.

Quanto às recomendações, trabalhos futuros poderiam incluir o fator desempenho nas pesquisas em outras cidades, outras associações comerciais ou em alguns grupos de empresas de um mesmo setor de atividade. Também como recomendações quanto à parte teórica, novos trabalhos poderiam pesquisar e comparar o construto empreendedorismo com o comportamento Prospector da tipologia Miles & Snow a fim de gerar convergências e divergências dos conceitos. Ainda, recomenda-se a utilização de trabalhos qualitativos ou quali-quantitativos a fim de minimizar os eventuais problemas da aplicação de um questionário, pois sabe-se que nem sempre é possível através de um questionário, como cita Richardson (1999) ter certeza de que a informação proporcionada pelos entrevistados corresponde à realidade, variando conforme o tema tratado e segundo opiniões, interesses, características pessoais e até mesmo situação econômica do indivíduo. Também, o uso de um trabalho quali-quantitativo teria contribuições no sentido de se fazer uma análise mais interpretativa dos dados coletados.

Considera-se que a relação do comportamento estratégico através da tipologia Miles & Snow (1978) com as dimensões de incerteza através do estudo de Priem (2002) e com a dimensão de munificência através do trabalho de Castrogiovanni (1991), foi testada com sucesso. Entretanto como sugestão fica a idéia de testar esta relação Ambiente e Comportamento com outras tipologias ou ainda com esta mesma tipologia em outros municípios. Acredita-se que este trabalho possa ser útil para a comunidade acadêmica e contribuir para a literatura existente na área, assim como se acredita ter uma implicação para a prática sendo ferramenta propícia para os gestores das empresas que foram objeto de estudo refletirem a respeito do ambiente em que se encontram suas organizações e verificar se o comportamento que adotam é correlato a este ambiente.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. C.S.de; SILVA FILHO, J. C.L.da; OLIVEIRA, B. C.de; HOLANDA JÚNIOR, F. L. Perfis Estratégicos de Conduta Social e Ambiental: Estudos na Indústria Têxtil Nordestina. *Gestão de Produção*, São Carlos, v.15, no 1, p. 159-172. jan.-abr. 2008

ACISAT. Disponível em <http://www.acisat.org.br>. Acesso em: outubro de 2009.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. *Organizations and environments*. New York: Ithaca - New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.

ALDRICH, H.E. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, 1979.

ANDRADE, J. H. Gestão da informação na pequena empresa: identificação de tipos e fontes de informação relevantes para a administração estratégica. XI SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004.

ANDRETTI A.P. Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: estudo do setor hoteleiro de Macaé-RS Biguaçu, 2008. Dissertação - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajai, Centro de Educação Biguaçu-SC, 2008.

ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy process*. New Jersey. Prentice-Hall., 1996.

ANSOFF, H.I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil 1977.

_____. *Strategic Management*. Macmillian Press, 1978.

_____. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, I. A. McDONNELL, E. J. *Implanting strategic management*. Prentice Hall, 1984.

ARAGÓN-CORREA, A.; SHARMA, S. A Contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 28 Issue 1, p71-88, 18p, 1, 2003.

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

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 Issue 2, p245, 1983.

BATAGLIA *ET AL.* Implicações das Teorias Ambientais para a Administração Estratégica. In: *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 30, 2006, Salvador-BA: Anais... Salvador, 2006.

BATTAGLIA, M. G. B. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, mai./ago. 1999.

BERTUCCI, J. L. de O. Percepção Ambiental e Estratégias Gerenciais em Instituições de Ensino Superior: uma conexão improvável. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu Anais Eletrônicos... Foz do Iguaçu ANPAD, 1999.

BETHLEM, A. Avaliação ambiental e competitiva, edição privada para uso de alunos e ex- alunos. COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 1996.

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.; JOHNSON R.A; CARTWRIGHT, D.K; BARRINGER B.R. The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. Journal of Management, 20: 201-262, 1994.

BOSTON CONSULTING GROUP. Perspectives on experience. Boston: BCG Press, 1968.

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

_____. Strategy and environment: a conceptual integration, Academy of Management Review, v. 5, n. 1, p. 25-39, p. 1980.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A .F. A Primer on Organizational Behavior. 2. ed. New York, John Wiley & Sons, 1990.

_____. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BOYD, B.K.; FULK J. Executive Scanning and perceived uncertainty: A multidimensional model. Journal of Management, 22: 1-21, 1996.

BURNS, T.; STALKER, G. M. The management of innovation. London: Tavistock, 1961.

CANCELLIER, E. L. P .L. Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas: um estudo de caso na pequena indústria catarinense. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001.

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

CASTROGIOVANNI, G. J. Environmental Munificence: A Theoretical Assessment. Academy of Management Review, v.16, no 3, p. 542-565, 1991.

CHANDLER, A.D. Jr. Strategy and structure. New York: Doubleday, 1962.

CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance: The role of strategic choice. Sociology, v. 6, p. 2-22, 1972.

_____. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. *Organization Studies*, v.18, n.1, 1997.

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.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

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

DAFT, R. L. *Management*. 4. ed. The Dryden Press, 1997.

DECAROLIS, D. M.; DEEDS, D. L. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 20 Issue 10, p953-968, 16p, 1999.

DESS, G.; BEARD, D. Dimensions of organizational task environment. In: *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.

DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, v. 36. n. 6, p. 1196-1250, 1993.

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.

FREEMAN, C. Innovation and the strategy of the firm. In: FREEMAN, C. *The economics of industrial innovation*. Harmondsworth: Penguin Books, p. 224-88, 1974.

GERLOFF, E. A., MUIR, N. k., BODENSTEINER, W. D. Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation. *Journal of Management*, V. 17, n. 4, p. 749 - 768, 1991.

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 Itajaí, Centro de Educação Biguaçu-SC, 2005.

HAIR, Jr., *ET AL.* Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 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.

_____. Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*. V. 26, p. 253-76, 1981.

HAMPTON, D.R. *Management*. New York: McGraw-Hill, 1974.

HARRISSON, J.; ST JOHN. Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10, pp. 46-60, 1996.

HAX, A. Defining the concept of strategy: Strategy: process, content, context - na international perspective. St. Paul/USA: West Publishing, 1994.

HERBERT, T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 2, p. 135- 147, mar-apr 1987.

HILL, C.W.L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of management review*, v.13, p.401-412, 1988.

JABNOUN, N. *ET AL.* Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. *The quality management journal*, v.10, n.4, p17, 2003.

JAWAHAR, I. M.; McLAUGHLIN, G. L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, Vol. 26 Issue 3, p397-414, 18p, 2001.

JOGARATNAM, G.; *ET AL.* Strategic Posture, Environmental Munificence, and Performance: na Empirical Study of Independent Restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v.23, no 2, p.118-138, 1999.

JOHAN, F. Organizational Environment Revisited. *International Studies of Management & Organization*. V. 36, n. 3, p.22-49, 2006.

JUDGE, JR. W. Q.; 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.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, 1966.

_____. *Psicologia social das organizações*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987. Cap. 2: Organização e o conceito de sistema, p. 30-45.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing generic strategies : na empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 1, p. 75-83, 1995.

KUMAR, K., STRANDHOLM, K. Perceived Uncertainty: How different environmental sectors moderate strategy. *Am Acad Business*. V. 1, p. 289-295, 2002.

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

LENZ, R. T. *Strategic interdependence and organizational performance: Patterns in one industry*. Dissertação de doutorado, University of Indiana , 1978.

MACHADO-DA-SILVA, C.L., FONSECA, V.S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993. Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 1993.

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

McEVILY, B. ZAHEER, A. Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1133-1156, 1999.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, JR.; PAUL H. *Administração: conceitos e aplicações*. Trad. Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1986.

MERRIAM, 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.

MILES, R. H. *Macro organizational behavior*. Glenview, Illinois: Scot Foresman and Company, 1980.

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.

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. Generic strategies : toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, v. 5, p. 01-67, 1988.

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

_____. Safári de Estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. *ET AL.* Safari de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MURRAY, A.I. A contingency view of Porter's generic strategies. *Academy of management review*, 13, Jul, 390-400, 1988.

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.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. *Ciência da Informação*. Ci. Inf. vol.30 no.2 Brasília May/Aug. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000200006. Acesso em 13 abr. 2010.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

NADLER, D. A; TUSHMAN, M. Arquitetura Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PAIVA, C.A.; IMPERATORE, J.; IMPERATORE, S.B. Tapejara 2020 Planejamento Estratégico. Dezembro, 2008.

PAYNE, R.; PUGH, D. Organization structure and climate. In: DUNNETTE, M. D. *Handbook of industrial and organization psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.

PETTIGREW, A.M.; HATUM, A.. Determinants of Organizational Flexibility: a Study in an Emerging Economy. *British Journal of Management*. Vol. 17. 2006.

PFEFFER, F.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

PORTER, M. E. Competitive strategy. New York: Free Press, 1980.

_____. Estratégias competitivas: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. The competitive advantage of nations. Harvard Business Review, p.73-92, Mar./Apr. 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

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HINNINGS, C.R.; TUNER, C. Dimensions of organization structure. Administrative Science Quarterly, 13, 65-105, 1969.

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

ROBBINS, S.P. Organization theory: structure, design and applications. 3 ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1990

ROSENBUSCH, N.; BAUSCH, A.; GALANDER, A. The impact of environmental characteristics on firm performance: a meta-analysis. Academy of Management, 2007.

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

RUSSO, M. V. The emergence of sustainable industries: building on natural capital. Strategic Management Journal, 24, pp. 317-331, 2003.

SAUSEN, J.O.; DALFOVO, W.C.T. A constituição do Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde-MT: uma retrospectiva histórica de uma iniciativa coletiva de desenvolvimento local e regional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador-BA: Anais... Salvador, 2006.

SCHERER, F.M.; ROSS, D. Industrial Market Structure and Economic Performance. 3 ed. Boston: Houghton Mifflin, 713p, 1990.

SEBRAE. Estudos da Pequena Empresa. Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em: 13 abr. 2010.

SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. Academy of Management Journal, 43 (4), pp. 681-697, 2000.

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.

SLATER S.F.; NARVER J.C. Product Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Typology, *European Journal of Marketing* 27(10): 33-51, 1993.

SMITH, K. G.; GUTHERIE, J. P.; CHEN, M-J. Miles e Snow's typology of strategy, organizational size and organizational performance. *Academy of Management Proceedings*, p. 45-49, 1986.

SNOW C. C.; HREBINIAK L.G. Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. no. 25, p. 317-35, 1980.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.

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

TAN, J., TAN, D. Environment - Strategy Co-Evolution and Co-Alignment: A Staged Model of Chinese. *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 141-157, 2005.

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.

THOMPSON, J. D. *Organizations in action*. New York, McGraw Hill, 1967.

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.

TRIVINÕS, A N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas, 1987.

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

WANG, C. K.; ANG, B. L. Determinants of venture performance in Singapore. *Journal of small business management*. 2004 42 (4), pp. 347-363.

WEICK, K. E. *A Psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.

WRIGHT, P. A Refinement of Porter's Strategies. *Strategic Management Journal*, v.8, p.93-101, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Opções Teórico-Empíricas – Protocolo de Pesquisa

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Conteúdos explorados
<p>Examinar o relacionamento entre o comportamento estratégico das empresas e o ambiente percebido pelos gestores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mensurar a intensidade com que são percebidos os fatores de incerteza do ambiente; (conforme apêndice D) 2. Mensurar a munificência do ambiente percebido; (conforme apêndice E) 3. Identificar o comportamento estratégico das empresas; (conforme apêndice C) 	<p style="text-align: center;">AMBIENTE</p> <p>Dill, 1958; Emery e Trist, 1965; Lawrence e Lorsch, 1967; Pugh <i>et al.</i>, 1969; Duncan, 1972; Miles e Snow, 1978; Astley e Ven, 1983; Milliken, 1987; Daft <i>et al.</i>, 1988.</p> <p style="text-align: center;">ESTRATÉGIA E AMBIENTE</p> <p>Miles e Snow, 1978; Porter, 1980; Mintzberg, 1988.</p> <p style="text-align: center;">COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO</p> <p>Miles e Snow, 1978; Gimenez <i>et al.</i>, 1999; Cunningham, 2002.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Relacionar o comportamento estratégico com a munificência percebida; 	<p style="text-align: center;">FATORES DE MUNIFICENCIA:</p> <p>Castrogiovanni, 1991; Jogaratnam <i>et al.</i>, 1999; Decarolis e Deeds, 1999; Aragón-Correa e Sharma, 2003; Rosenbusch, <i>et al.</i> 2007;</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Associar o comportamento estratégico com a incerteza percebida; 	<p style="text-align: center;">AMBIENTE DE INCERTEZA:</p> <p>Priem <i>et al.</i>, 2002.; Rueda-Manazares <i>et al.</i>, 2008.</p>

APÊNDICE B – CARTA AOS PESQUISADOS



UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ–UNIVALI
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Biguaçu, Agosto de 2009.

Assunto: Pesquisa de Dissertação de Mestrado – O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E A PERCEPÇÃO DE INCERTEZA E MUNIFICÊNCIA DE PEQUENAS EMPRESAS.

Prezado(a) Gerente,

Por intermédio desta, viemos convidá-lo(a) a participar desta pesquisa, de fins acadêmicos em nível de mestrado, do Curso de Mestrado Acadêmico da UNIVALI. Esta pesquisa tem a finalidade de examinar o relacionamento entre o comportamento estratégico das empresas e o ambiente percebido pelos gestores das empresas.

Salientamos a importância que representa sua participação nesta pesquisa, pois são através delas que as teorias organizacionais são aperfeiçoadas e desenvolvidas.

Contando com sua participação no preenchimento do questionário anexo, salientamos que os dados obtidos serão tratados com rigor e sigilo absoluto.

Por outro lado, caso o(a) senhor(a) deseje dispor dos dados, após seu término serão disponibilizados, bastando para isso que indique seu interesse no final do questionário.

Solicitamos a gentileza de nos devolver o questionário preenchido até o dia 30/09/2009, para o e-mail: joapaulo@ideau.com.br

Na certeza de sua participação, antecipamos agradecimentos.

Atenciosamente

João Paulo Gardelin

Mestrando – Curso de Mestrado Acadêmico em Administração - Univali

Tel: (54) 9609 8348

APÊNDICE C - Bloco 1 - Comportamento estratégico.

1.1 Como você caracterizaria os produtos e serviços oferecidos aos seus clientes, nos últimos cinco anos, se comparados aos de seus concorrentes:

A	Realizamos constantes modificações em nossos produtos e serviços, tornando-os permanentemente inovadores e abrangentes.
B	Nossos produtos e serviços não sofrem muitas modificações, porém possuímos vários produtos e serviços que atendem as demandas do mercado.
C	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.
D	Os produtos e serviços que prestamos estão em constantes modificações, pois são desenvolvidos conforme o mercado aponta como uma oportunidade ou ameaça.

1.2 Se comparados aos seus concorrentes, nos últimos cinco anos, qual a imagem que a empresa passou a seus clientes:

A	Oferecimento de poucos produtos e serviços, pois nossos clientes são seletivos e valorizam mais a qualidade.
B	Sempre se buscou adotar novas idéias e inovações existentes no mercado, porém antes de sua adoção são cuidadosamente analisadas.
C	Novos produtos e serviços somente são oferecidos quando nossos concorrentes estão nos causando problemas e ocorrendo perdas de clientes.
D	Temos uma reputação no mercado de sermos muito criativos e inovadores, sempre preocupados com as tendências e oportunidades.

1.3 Avalie o tempo gasto, nos últimos cinco anos, em relação ao monitoramento das mudanças e tendências, se comparado aos seus concorrentes:

A	Gasta-se muito tempo, pois estamos continuamente analisando e monitorando o mercado.
B	Não gastamos muito tempo analisando e monitorando o mercado.
C	Gastamos uma razoável quantidade de tempo analisando e monitorando o mercado.
D	É esporádico o tempo dispensado para analisar e monitorar o mercado, a menos que identifiquemos algum fato pelo qual temos interesse.

1.4 Em relação ao aumento, manutenção ou diminuição dos clientes, se comparados aos concorrentes nos últimos cinco anos, podemos apontar os seguintes motivos:

A	Resultante de nossa prática de concentração, sobretudo em clientes tradicionais.
B	Resultantes de nossa prática de responder às pressões do mercado.
C	Resultante de nossas práticas agressivas de captação de novos clientes através de novos tipos de produtos e serviços.

D	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.
---	---

1.5 Se comparados aos seus concorrentes nos últimos cinco anos, uma das metas mais importantes foi concentrar esforços e ter disciplina em:

A	Manter os custos sobre controle
B	Analisar os custos e o faturamento cuidadosamente para mantê-los sobre controle e, seletivamente, gerar novos produtos e serviços e captar novos clientes.
C	Garantir que as pessoas e os recursos necessários para desenvolver novos produtos e serviços sejam acessíveis e viáveis.
D	Sempre ter um plano guardado contra as ameaças e poder utilizá-lo quando necessário.

1.6 Como são caracterizadas suas habilidades e competências, se comparadas aos de seus concorrentes, nos últimos cinco anos:

A	Analítica: suas habilidades e competências capacitavam-no a identificar as tendências e desenvolver novos produtos e serviços para seus clientes.
B	Especialista: suas habilidades e competências são concentradas em uma ou poucas áreas específicas.
C	Ampla e empresarial: suas habilidades e competências são diversas e flexíveis, capacitando-os a mudarem e serem produtivos.
D	Flexível: suas habilidades e competências estão relacionadas com os termos próximos dos clientes e mercado.

1.7 Em relação aos seus concorrentes, nos últimos cinco anos, os fatores que mais influenciaram na manutenção do seu negócio, podem ser justificado porque:

A	Fomos hábeis e cuidadosos ao analisar as tendências e adotar somente aquelas que, comprovadamente, tínhamos potencial.
B	Fomos hábeis para fazer um limitado número de coisas excepcionalmente bem feitas.
C	Fomos hábeis em responder as modificações do mercado quando elas apareceram.
D	Fomos hábeis em desenvolver novos produtos e serviços e ganhar mercado.

1.8 Se comparados aos seus concorrentes nos últimos cinco anos, pode-se dizer que a equipe de administradores (líderes), estava mais centrada em:

A	Cuidar da segurança financeira através dos custos e da qualidade dos meios de controles.
B	Analisar as oportunidades do mercado e selecionar somente aquelas com potencial para ter uma segura posição financeira.

C	Cuidar das atividades internas e dos negócios.
D	Desenvolver novos produtos e serviços, aumentar o número de clientes expandindo para novos mercados se possível.

1.9 Em relação ao futuro, se comparado aos seus concorrentes nos últimos cinco anos, como a empresa estava agindo:

A	Procura identificar a melhor possibilidade de solução para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
B	Procura identificar as tendências e oportunidades no mercado que podem resultar na criação de novos produtos e serviços.
C	Procura identificar aqueles problemas que, se solucionados, mantêm os produtos e serviços e a posição no mercado.
D	Procura identificar tendências de mercado que outras empresas tinham comprovado potencial, enquanto também solucionava os problemas correntes.

1.10 Como pode ser caracterizada a sua estrutura organizacional, se comparada ao de seus concorrentes nos últimos cinco anos:

A	Claramente separada com setores que seguem corretamente a hierarquia.
B	Estrutura voltada para produtos, serviços e mercado.
C	Basicamente por departamentos, mas também orientado para produtos, serviços e mercado.
D	Não existem estruturas, pois ocorrem muitas mudanças e temos que ser aptos para encontrar oportunidades e solucionar problemas, quando aparecem.

1.11 Os processos de controle e tomada de decisões adotadas pela empresa, se comparados aos seus concorrentes nos últimos cinco anos, são melhores representados por:

A	Descentralizada e participativa encorajando muitos colaboradores da empresa a participar e o controle é basicamente em relação ao faturamento.
B	Descentralizada e pesadamente orientada por vários relatórios buscando solucionar os problemas.
C	Altamente centralizada e o controle é principalmente relacionado ao faturamento.
D	Centralizada e os administradores utilizam vários relatórios para analisar os riscos e os resultados.

APÊNDICE F - Bloco 4 – Dados da empresa e dos pesquisados.

DADOS DA EMPRESA	
4.1 Nome Fantasia da Empresa:	
4.2 Tempo de Existência da Empresa (em anos):	<input type="checkbox"/> menos de 01 ano <input type="checkbox"/> 01 a 05 anos <input type="checkbox"/> 05 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 20 anos <input type="checkbox"/> 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> mais de 30.
4.3 Número de Funcionários:	<input type="checkbox"/> 01 a 10 <input type="checkbox"/> 11 a 20 <input type="checkbox"/> 21 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 50 <input type="checkbox"/> 51 a 100 <input type="checkbox"/> mais de 100
4.4 Tipo de Organização:	<input type="checkbox"/> indústria <input type="checkbox"/> comércio <input type="checkbox"/> serviços <input type="checkbox"/> outros
4.5 Localização da empresa (bairro):	<input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Distrito Ind. <input type="checkbox"/> São Cristóvão <input type="checkbox"/> São Paulo <input type="checkbox"/> Nazaré <input type="checkbox"/> Outros

DADOS DO RESPONDENTE	
4.6 Nome do respondente da pesquisa:	
4.7 Formação do respondente da pesquisa:	<input type="checkbox"/> 1º grau incompleto <input type="checkbox"/> 1º grau completo <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto <input type="checkbox"/> 2º grau completo <input type="checkbox"/> graduação incompleto <input type="checkbox"/> graduação completo – qual curso: <input type="checkbox"/> pós-graduação – qual curso:
4,8 Cargo na empresa:	
4.9 Tempo na empresa (em anos):	<input type="checkbox"/> menos de 01 ano <input type="checkbox"/> 01 a 05 anos <input type="checkbox"/> 05 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 20 anos <input type="checkbox"/> 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> mais de 30.
4.10 Faixa etária do respondente:	<input type="checkbox"/> abaixo de 30 anos <input type="checkbox"/> 30 – 39 anos <input type="checkbox"/> 40 – 49 anos <input type="checkbox"/> 50 – 59 anos <input type="checkbox"/> acima de 60 anos
4.11 Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)