

A RELAÇÃO ENTRE O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO MULTI-CASO NO SETOR DE HOSPEDAGEM (POUSADAS) DA GRANDE FLORIANÓPOLIS (SC)

Autoria: Carlos Ricardo Rossetto, Adriana Marques Rossetto, Miguel Angel Verdinelli, Carlos Eduardo Carvalho

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo relacionar ambiente organizacional e comportamento estratégico na percepção dos gerentes de pousadas, optando-se pela abordagem quantitativa com estratégia de pesquisa *survey*. A amostra compreendeu 122 estabelecimentos da grande Florianópolis, Santa Catarina. Utilizou-se estatística descritiva quando somente se considerou um fator, analisando-se a distribuição das frequências com o *software* Excel[®]. Na análise e descrição simultânea de dois ou mais fatores foram utilizados métodos exploratórios multivariados com o *software* STATISTICA[®]. Como resultado identificou-se que os gerentes das pousadas percebem o ambiente estático-simples para o fator “Embratur”; analisam com mais frequência, quando da tomada de decisões, os fatores “política” e “tecnologia”; e, os fatores percebidos com maior intensidade se referem à “legislação” e “sociais” enquanto a menor se verifica para “Embratur” e “fornecedores”. Em relação ao comportamento estratégico adotado pelos gestores das pousadas não houve predominância de qualquer um deles. Considerando a associação de variáveis foi identificado que a variável de controle número de funcionários é associada positivamente ao comportamento estratégico analista. As empresas que percebem maior intensidade de mudanças nos fatores “tecnologia”, “concorrentes” e “fornecedores”, adotam também comportamento analista; as que percebem no fator “política” apresentam comportamento defensivo; as empresas que percebem no fator “Embratur” possuem comportamento reativo. O estudo não conseguiu identificar claramente qual é o comportamento predominante utilizado pelos gerentes das pousadas, ficando as posturas analista, defensiva e reativa com percentuais muito próximos. Isto de certa forma é um resultado que demanda novas pesquisas já que para uma amostra formada predominantemente por microempresas a postura mais esperada seria a prospectora. A relevância deste trabalho está em trazer novas evidências empíricas ao entendimento de como as organizações interpretam seus ambientes e se comportam para a busca constante de crescimento em seus setores de atuação. Como contribuição prática apresenta aos gestores de pousadas fatores do ambiente organizacional relevantes para a tomada de decisão, bem como os instiga a uma reflexão sobre a relação entre as suas características internas e a opção de comportamento estratégico adotado.

1. Introdução

As rápidas mudanças observadas no cenário mundial, em todos os aspectos das relações socioeconômicas e ambientais da humanidade, têm levado às organizações inúmeros desafios para o alcance de crescimento duradouro ou mesmo para sua simples subsistência. Estes desafios, decorrentes das transformações do ambiente, que segundo Hall (1984) consiste em todo o universo que envolve externamente as organizações e com estas, por serem sistemas abertos (KATZ; KHAN, 1987; MORGAN, 1996; BOWDITCH; BUONO, 1997), se inter-relacionam constantemente, demandam formulações estratégicas por parte dos seus gerentes que ajudem nos processos de adaptação às mudanças ambientais que lhes afetam.

Estas constatações têm levado muitos teóricos a dirigir seus estudos para a busca de explicações de como as organizações interpretam seus ambientes (CHILD, 1972; DUNCAN, 1972; OSBORN; HUNT, 1974; MILES 1980), como se comportam (ANSOFF, 1977; CHANDLER, 1960; MINTZBERG et al. 2000; HAMPTON, 1992) e se esta conjugação de percepção e ação conduz à permanência e ao crescimento delas em seus setores de atuação (MILES; SNOW, 1978; PORTER, 1980; HERBERT; DERESKY, 1987; MINTZBERG, 1988; MURRAY, 1988; HILL, 1988; WRIGTH et al, 1991; MILLIKEN, 1987; ARAGON-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARIN, 2005; OLSON; SLATER; HULT, 2005; HARRIS, 2004; ANDREWS, 2009). As alterações ambientais estão estritamente ligadas a cada setor e são percebidas e respondidas pelas organizações a partir das características e processos específicos que acabam por criar condições diferenciadas em cada um deles.

Entretanto, se existe consenso no meio acadêmico e administrativo que um desempenho superior envolve combinações específicas de variáveis da estrutura de um setor, de seu ambiente competitivo, dos processos organizacionais e estratégias competitivas, por outro lado falta consenso sobre a estrutura destas combinações. Isto pode ser percebido em diversos estudos como os de Paine e Anderson (1983), Namiki (1989), Jennings e Lumpkin (1992) e Jabnoun, Khalifah e Yusuf (2003) que embora abordem as variáveis desta pesquisa não enfatizam as relações que se estabelecem entre elas. No Brasil, Gimenez, Kruger e Hayashi (1999), Pérola e Gimenez (2000), Rossetto e Rossetto (2003), Teixeira (2007), entre outros, buscam entender o comportamento estratégico adotado pelos dirigentes e os estilos cognitivos dos mesmos, mas não se aprofundam em sua relação com a percepção do ambiente.

Outro aspecto relevante está relacionado ao setor foco desta pesquisa, o hoteleiro. Se observarmos que o setor turístico e, por consequência, o hoteleiro, tem sido um dos setores de maior crescimento no País e especialmente em Santa Catarina, percebemos sua grande importância para a economia e o desenvolvimento do Estado. Este setor vem sofrendo uma expansão impressionante nos últimos anos, com a projeção que Estado de Santa Catarina vem tendo no Brasil e no Mercosul, e em menor grau, neste momento, em países da Comunidade Econômica Européia (CEE). Para exemplificar, entre 1986 (199.500) e 2007(780.583), o setor teve uma acréscimo de turistas de aproximadamente 391%, entre estrangeiros e nacionais, o que evidencia um crescimento expressivo da atividade turística (SANTOS, 2011).

Este crescimento tem resultado em alterações no setor hoteleiro, e nos meios de hospedagem, com o surgimento de redes internacionais na grande Florianópolis e o aumento do fluxo turístico, o que denota modificações significativas no ambiente empresarial do setor.

As mudanças resultantes demandam que as organizações tenham que se adaptar ao ambiente e definir comportamento estratégico coerente na busca de seu crescimento, merecendo aprofundar o entendimento de como os gerentes destas organizações percebem a relação entre ambiente e comportamento estratégico organizacional para formação de suas estratégias.

Buscando suprir esta lacuna, o objetivo desta pesquisa é relacionar o ambiente organizacional e comportamento estratégico na percepção de gerentes organizacionais no setor de hospedagem (posadas) na grande Florianópolis (SC) no período de 1995 a 2010.

Muito embora relacionar o ambiente com o comportamento seja o principal objetivo deste artigo, outros foram alcançados, tais como: caracterizar as pousadas na grande Florianópolis segundo algumas variáveis de controle; verificar como seus gestores percebem o ambiente organizacional; identificar o comportamento estratégico adotado pelos gestores e associar, se possível, variáveis de controle com o comportamento.

2. Ambiente Organizacional

Para Miles (1980), Hall (1984) e Mintzberg (1995) o ambiente representa todo o universo que envolve externamente a organização, ou seja, tudo aquilo que está fora da organização, sendo ele a própria sociedade maior, constituída de outras organizações e grupos sociais.

Para classificar este ambiente, constatam-se diferentes abordagens e perspectivas (MILES, 1980; CHILD; SMITH, 1987; BOWDITCH; BUONO, 1997; MEGGINSON et al., 1998). Uma destas é a que o divide em ambiente real (objetivo) e o ambiente percebido (subjetivo).

Esta distinção analítica do ambiente está pautada em um novo ingrediente: a percepção dos membros da organização; de como ele é interpretado. Inclusive, para Pfeffer e Salancik (1978), o ambiente percebido é mais importante que o real, pois ele passa a ser conhecido a partir da percepção, atenção e interpretação de seus membros, que pode ser determinante na tomada de decisão. Este tipo de consideração faz surgir uma nova abordagem que enfoca as forças de influência atuantes no ambiente externo (BOWDITCH; BUONO, 1997). Esta abordagem é importante para o contexto deste artigo por considerar a percepção como elemento fundamental na determinação do ambiente organizacional do comportamento estratégico e a relação entre eles.

Hall (1984) lembra, ainda, que não são as organizações que percebem seus ambientes, mas os indivíduos que dentro delas têm a função de ligar as atividades organizacionais ao contexto ambiental. Estes terão que se ajustar aos critérios adotados pela organização. Neste estudo, o ambiente percebido constitui o contexto onde as escolhas estratégicas foram formuladas e implementadas.

Várias são as abordagens e perspectivas que poderiam ser discutidas neste item, mas a escolha foi por aprofundar a apresentação daquela tipologia adotada para o ambiente organizacional. Para o desenvolvimento desta pesquisa foi selecionada a tipologia de Duncan (1972). Primeiramente por ser muito similar a tipologia de Emery e Trist (1965), cujo trabalho, na época de vanguarda, propôs a idéia de que cada tipo de meio ambiente sociotécnico e econômico seria uma “trama causal”, ou seja, um encadeamento de causas e efeitos que teriam como resultante a adoção pelas organizações de um tipo de estrutura adaptada às exigências e características do seu setor. E por existirem estudos já validados como do próprio Duncan (1972), de Tung (1979), de Suh et al. (2004) e de Rueda-Manazares et al. (2008) que apresentam os testes da tipologia e os instrumentos de operacionalização e mensuração das dimensões ambientais.

Em seu estudo, Duncan (1972) procurou identificar as características do ambiente organizacional que contribuem para o processo decisório nos seus diversos níveis, diante da variável incerteza. A incerteza e as dimensões ambientais foram definidas em termos de percepção dos membros da organização, como as situações onde a probabilidade do resultado de um evento é desconhecida, opondo-se a situações de risco em que cada resultado tem uma probabilidade conhecida. Apoiado nesta definição, a pesquisa de Duncan procurou medir a incerteza com base nas seguintes características: a) a falta de clareza da informação: a falta de informação sobre os fatores ambientais em relação a uma determinada situação de tomada de decisão; b) o longo período de tempo para realimentação: desconhecimento sobre as conseqüências organizacionais de uma decisão se a mesma estiver incorreta; c) desconhecimento geral das relações causais: capacidade ou incapacidade de atribuir

probabilidades, com algum grau de confiança, sobre os efeitos de fatores ambientais no sucesso ou falha da organização na execução de suas funções.

Ele identificou duas dimensões ambientais: simples-complexo e estático-dinâmico. A primeira compreende o número de fatores que são considerados na tomada de decisão, enquanto a segunda se refere ao grau de variação destes fatores ao longo do tempo.

Os resultados obtidos por Ducan (1972) indicam que a dinamicidade do ambiente, ou sua percepção, influencia em maior grau a percepção da incerteza, ao passo que sua complexidade é menos importante. Ou seja, as unidades de decisão com ambiente dinâmico lidam com incerteza significativamente maior na tomada de decisão sem importar se o ambiente é simples ou complexo. A diferença na incerteza percebida entre as unidades de decisão com ambiente simples ou complexa, não é significativa, a não ser que o ambiente também seja dinâmico.

Ele também enfatiza que a incerteza e o grau de complexidade e de dinâmica do ambiente não devem ser considerados como características constantes em uma organização. Eles são dependentes da percepção dos membros da organização e assim podem variar em suas incidências considerando que os indivíduos diferem em suas percepções. Alguns indivíduos podem ter uma tolerância muito alta à incerteza, assim eles podem perceber situações como menos incertas que outros com tolerância menor.

3. Comportamento Estratégico

A proposta de execução desta pesquisa baseia-se, essencialmente, nos pressupostos teóricos apresentados por Miles e Snow, em sua obra *Organizational, Strategy, Structure and Process* de 1978, sendo que a tipologia organizacional de comportamento estratégico a ser utilizada é a que foi proposta por esses autores. É importante salientar que vários outros autores (PORTER, 1980; MILES; SNOW, 1978; PARNELL; WRIGHT, 1993), postura estratégica (COVIN; SLEVIN, 1989), orientação estratégica (ARAGON-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARIN, 2005), ou mesmo comportamento estratégico (OLSON; SLATER; HULT, 2005), desenvolveram tipologias mas a opção por Miles e Snow (1978) por ser uma das mais utilizadas e validadas quando se quer analisar o comportamento estratégico.

A tipologia de estratégias genéricas fornecida por Miles e Snow (1978) tem chamado a atenção de pesquisadores em administração. Ao contrário da classificação de Porter (1980) e Mintzberg (1988), esta é mais abrangente e oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso. A força desta tipologia é que ela especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como universos integrados em interação com seus ambientes. Namiki (1989) considera o modelo de Miles e Snow inclusivo, pois descreve ricamente as características das empresas e as configurações de estratégia para cada tipo.

A tipologia de Miles e Snow tem sido amplamente testada nos mais diversos ambientes empresariais e tem demonstrado possuir qualidades em termos de codificação e predição (SHORTELL; ZAJAC, 1990; JAMES; HATTEN, 1994; ROSSETTO, 1998; GIMENEZ, 1998; SCHERER, 2000; ARAGON-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARIN, 2005; OLSON; SLATER; HULT, 2005). Outro ponto que acentua a força da tipologia é a sua relevância para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas (GIMENEZ, 1998).

Enquanto a classificação de Porter (1980) não é muito adequada para o estudo de pequenas empresas, visto que estas seriam todas enquadradas na estratégia de foco, a tipologia de Miles e Snow (1978) é independente do tamanho da organização. A análise destas tipologias de estratégias genéricas demonstrou que a obra de Miles e Snow apresenta riqueza conceitual e prática, o que levou à opção por desenvolver esta pesquisa segundo o referencial proposto por estes autores.

A base do trabalho de Miles e Snow (1978) está em três idéias centrais: (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.

O processo de construção do ambiente se materializa através de uma série de escolhas que dizem respeito a mercados, produtos, tecnologia, escala desejada de operações entre outras, que levam à construção de um ambiente específico pelas organizações. Por outro lado, esta construção é restringida pelo conhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças dos administradores sobre como as pessoas podem ser administradas (MILES; SNOW, 1978).

De acordo com o modelo de Miles e Snow (1978), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégicos relativamente estáveis na busca do alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Miles e Snow (1978) distinguiram quatro tipos de comportamento estratégico, através das quais os autores buscam fornecer instrumentos para o entendimento das organizações. Os quatro tipos de estratégia empresarial são: prospector, defensiva, analítica e reativa.

1) Prospector: empresas prospectoras adotam uma postura agressiva em busca de novas oportunidades, ou seja, investem alto em pesquisa e desenvolvimento ou adquirem empresas menores com novos negócios ou produtos; geralmente iniciam mudanças na indústria na qual atuam. Estas empresas solucionam problema empresarial ampliando continuamente o domínio produto-mercado, através da diferenciação ou do baixo custo. A tecnologia é diversificada, flexível e pouco padronizada. A solução para o problema administrativo se dá com um controle não centralizado, amplo planejamento e maiores custos e menor eficiência devido à ausência da curva de experiência.

2) Defensiva: as empresas adotam a postura quase que oposta aos prospectores, pois procuram defender e garantir a posição em que se encontram. Tendem a não introduzir inovações tecnológicas, competindo nas dimensões de preço e qualidade dos seus produtos já comercializados. Alcançam a solução do problema de engenharia com a utilização de uma tecnologia principal, gerando baixo custo na produção. A administração tende a ser rigorosa, controlada e centralizada, voltada para custos e resultados, sempre comparando indicadores financeiros e produtivos do ano atual com os anos anteriores. Ainda que esta estratégia possa ser aplicada a diversas indústrias, os autores concluem que são nas indústrias estáveis que este tipo de organização se dá com maior probabilidade.

3) Analítica: as empresas analisadoras adotam uma postura intermediária aos prospectores e defensores. Ou seja, buscam novos produtos e mercados, mas garantem seus produtos e mercados atuais. Esta estratégia permite que a empresa garanta a viabilidade dos produtos antes de lançá-los. As empresas precisam manter um monitoramento constante dos sucessos e fracassos das empresas prospectoras concorrentes. A tecnologia adotada é estável e padronizada, ainda que apresente algum grau de flexibilidade. Esta combinação acaba resultando numa ausência de eficiência por parte dos analisadores, que, por sua vez, tendem a adotar a diferenciação como vantagem competitiva. A sua estrutura geralmente é de forma matricial.

4) Reativa: as empresas não adotam uma postura pró-ativa, apenas reagem às ações das outras empresas quando são forçadas. Estão geralmente em desvantagem, pois sofrem os ataques dos prospectores e não conseguem atingir o mercado protegido pelos defensores e analisadores. As empresas reativas chegam a esta situação, geralmente, por não conseguirem definir uma estratégia específica em função de um líder centralizador, ou pela contradição entre a estratégia escolhida e a estrutura organizacional adotada ou pela não adaptação da estratégia ao novo ambiente competitivo.

Miles e Snow (1978) partiram da observação que as opções estratégicas obedecem a uma perspectiva de comportamento organizacional que é ordenada parcialmente de acordo com as alternativas de investimentos a serem eleitas pelos executivos. Essas alternativas são geradas a partir de problemas envolvendo a definição da empresa com relação ao mercado onde atuar; o desenvolvimento de pesquisas ligadas a produtos e serviços para novas informações, comunicações e sistemas de ligação ou sua modificação; a redução das incertezas dos sistemas da organização, da racionalização e estabilização destas atividades e da implementação dos processos que permitirão a inovação. A tipologia de comportamento estratégico proposta por Miles e Snow é consequência das respostas das empresas frente ao ambiente externo, a partir de um processo de adaptação organizacional. A operacionalização dos quatro comportamentos estratégicos será apresentada na seção de delineamento metodológico, pois a preocupação desta pesquisa foi apenas identificar o tipo de comportamento estratégico preponderante nas empresas estudadas, não se detendo, neste momento, nos problemas empresarial, administrativo e de engenharia.

4. Delineamento Metodológico

Frente ao problema de pesquisa e ao objetivo geral, optou-se pela abordagem quantitativa, com a finalidade de analisar sob esse enfoque as associações entre os fatores do ambiente e os tipos de comportamentos estratégicos. Para tanto o levantamento ou *survey* se adéqua a esse propósito, pois ele distingue-se pela obtenção de dados ou informações sobre características, ações e/ou opiniões de determinado grupo de pessoas por meio de um instrumento de pesquisa. Desta maneira e utilizando também os conceitos de Vergara (2000) para classificá-la quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois visa narrar as características de determinada população, reconhecendo as relações entre variáveis, porém sem explicar os fenômenos que se descrevem, embora os resultados sirvam de base para isso. Ainda, na concepção de Merriam (1998), as pesquisas descritivas são aquelas que visam descobrir a associação entre variáveis e podem permitir uma visão mais ampla dos problemas.

A população para o presente trabalho compreendeu todas as pousadas da grande Florianópolis - SC e como ela é de pequeno tamanho decidiu-se encaminhar os questionários para todas as organizações, isto é, efetuar um censo. A partir das respostas recebidas definiu-se uma amostra formada por 122 pousadas. O instrumento de pesquisa foi submetido a um pré-teste, primeiramente com um grupo de cinco gerentes a fim de verificar as possíveis inconsistências. Após identificar e melhorar os pontos problemáticos foi realizado outro pré-teste com três gerentes e a partir dos resultados obtidos chegou-se ao formato final.

O questionário utilizado na coleta de dados se dividiu em três blocos. O Bloco 1: consistiu da caracterização da empresa e do gestor que respondeu. O Bloco 2: continha questões fechadas para verificar a percepção do ambiente segundo a classificação de Duncan. As respostas foram dadas usando uma escala de cinco pontos. O Bloco 3: também contendo questões fechadas visava identificar o comportamento estratégico.

A terceira parte do questionário foi adaptada do estudo de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Esse bloco esteve composto de onze questões que apresentavam quatro alternativas de resposta, das quais o respondente indicava aquela que melhor se aproximava da maneira que a empresa se comporta. O critério de classificação foi o de maior número de respostas associado a uma destas alternativas, seguindo o modelo original de Conant *et al.* (1990). Importante salientar que este instrumento já foi validado em vários estudos que analisaram o ambiente e o comportamento estratégico.

A base de dados gerada possibilitou analisar as variáveis de duas maneiras conforme os objetivos propostos. Para verificar e caracterizar o perfil das pousadas, perfil dos gerentes, percepção do ambiente, comportamento estratégico, ou seja, quando envolveu somente uma

variável, utilizou-se o método estatístico descritivo através da distribuição das frequências. Todos estes procedimentos simples foram realizados com o *software* Excel[®].

Para a análise e descrição simultânea de mais de duas variáveis foram utilizados métodos exploratórios multivariados com o *software* STATISTICA[®]. Conforme Escofier e Pagès (1992) estes métodos de análises de dados tem comprovado amplamente sua eficácia no estudo de grandes massas complexas de informações, permitindo as confrontações entre várias variáveis simultaneamente, o que é mais apropriado do que seu exame em separado.

Os resultados apresentados neste estudo foram obtidos utilizando o módulo de análise em componentes principais – ACP. Para tanto as escalas utilizadas no instrumento de coleta de dados consideraram-se métricas para frequência e intensidade, nos fatores do ambiente. Já para trabalhar com os comportamentos utilizou-se o número de vezes que cada um deles foi contabilizado para cada respondente, gerando-se desse modo quatro colunas derivadas das onze questões do bloco. Devido ao caráter descritivo e exploratório da pesquisa optou-se por analisar apenas o plano principal, onde foram projetados os vetores das variáveis consideradas em cada processamento. Nas análises da relação entre Ambiente e Comportamentos Estratégicos o uso da frequência e intensidade foi como variáveis ativas, atuando no cálculo dos fatores, já os comportamentos participaram como variáveis suplementares, com massa zero e apenas posicionando-se nas saídas gráficas para ilustrar os relacionamentos.

5. Análise dos Resultados

5.1 Caracterização das Pousadas

O setor de hospedagem (pousadas) na grande Florianópolis caracteriza-se, em relação ao tamanho das pousadas, bastante homogêneo, com 72% delas entre 3 a 8 funcionários. Quanto ao sexo, 52% dos gerentes são homens e 48% são mulheres. Quanto à idade dos gerentes, 32% estão na faixa de 30-40 anos, vindo a seguir, com 31%, a faixa de 20-30 anos. Analisando os dados, observa-se a predominância, segundo o IBGE, de microempresas. Outra inferência que pode ser salientada é que na maioria (63%) são administradas por jovens que ou vem para a grande Florianópolis empreender pelo apelo da qualidade de vida e aliar assim uma ação empreendedora com a possibilidade de viver próximo ao mar, ou assumem o negócio da família, pois os pais já não querem mais “tocar” o negócio em virtude das grandes oscilações que este setor vem sofrendo em virtude do crescimento dos hotéis não só no centro da ilha, mas agora também nas praias de maior movimento.

5.2 Ambiente Organizacional

A primeira análise realizada foi para verificar como os gestores das pousadas percebem o ambiente organizacional. Abaixo são apresentadas as médias de percepção de frequência (Tabela 1) e intensidade das mudanças (Tabela 2) dos oito fatores considerados.

| | N | Média | Desvio padrão |
|-------------------------|-----|-------|---------------|
| Política | 122 | 4,491 | 0,707 |
| Economia | 122 | 4,393 | 0,756 |
| Tecnologia | 122 | 4,426 | 0,890 |
| Legislação | 122 | 4,250 | 0,841 |
| Sociais | 122 | 4,360 | 0,937 |
| Concorrentes | 122 | 4,295 | 0,906 |
| Fornecedores | 122 | 3,975 | 0,838 |
| EMBRATUR | 122 | 3,893 | 0,861 |
| Frequencia média | 122 | 4,281 | 0,348 |

Tabela 1- Frequência das mudanças percebidas

Pela análise da Tabela 1, observa-se que os fatores com maior frequência se referem a “política” e a “tecnologia”, enquanto a “Embratur” é a que aparece com menor frequência. Isto corresponde a dizer que os gerentes das pousadas pesquisados analisam com mais frequência, quando da tomada de decisões, os fatores “políticas” e “tecnologia”. Por outro lado, o que menos é considerado é o fator “Embratur”. Este resultado se explica em virtude das grandes mudanças tecnológicas que o setor vem passando e que, mesmo nas pousadas, estão sendo implementadas. O mesmo pode ser dito no fator política pela interferência dos governos, nos seus diversos níveis, sobre o setor turístico. O que causa surpresa é a “Embratur” não estar sendo considerada no processo de tomada de decisão. O que se pode concluir é que o órgão regulador não está sendo percebido pelos tomadores de decisão como influenciador do setor de hospedagem (pousadas).

| | N | Média | Desvio padrão |
|--------------------------|-----|-------|---------------|
| Política | 122 | 4,106 | 0,861 |
| Economia | 122 | 4,229 | 0,870 |
| Tecnologia | 122 | 4,237 | 0,900 |
| Legislação | 122 | 4,319 | 0,973 |
| Sociais | 122 | 4,311 | 0,824 |
| Concorrentes | 122 | 4,122 | 0,819 |
| Fornecedores | 122 | 3,918 | 0,959 |
| Embratur | 122 | 3,877 | 0,887 |
| Intensidade média | 122 | 4,140 | 0,348 |

Tabela 2 - Intensidade das mudanças percebidas

Observa-se pela Tabela 2, que apresenta a percepção do grau de variação dos fatores estudados, que aqueles com maior intensidade se referem aos fatores “legislação” e “sociais”, enquanto a percepção de mudanças nos fatores “Embratur” e “fornecedores” são os que aparecem com menor intensidade. Desta maneira, os gestores consideram a legislação e as transformações sociais como fatores que mais sofrem modificações, influenciando fortemente os processos de decisão. Por outro lado, observa-se que o fator Embratur, que já tinha sido considerado de baixa frequência, é também de baixa intensidade, sendo, portanto, o que menos afeta o processo decisório.

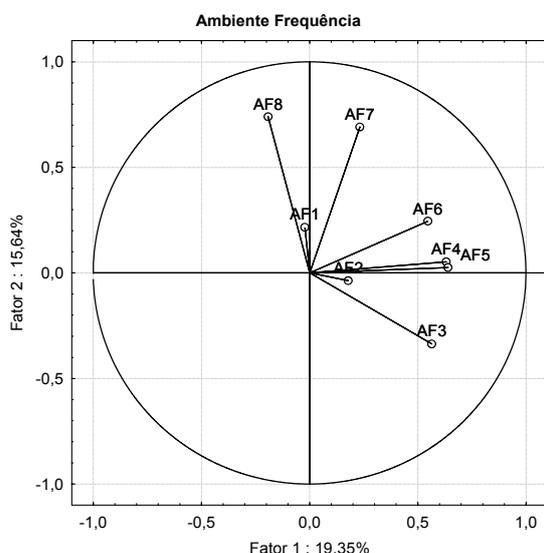


Figura 1 – Agrupamento dos fatores quanto à frequência

Considerando o agrupamento dos fatores, podem-se observar quais se associam entre si no processo de percepção das mudanças ambientais. Analisando a Figura 1, nota-se que dois grupos de respostas estão associados entre si: o primeiro dos fatores AF1 (políticas), AF7 (fornecedores) e AF8 (Embratur) e o segundo de AF2 (economia), AF4 (legislação), AF5 (sociais) e AF6 (concorrentes). Em outras palavras, os respondentes consideram que a frequência de utilização dos fatores de cada um destes grupos no processo de formulação das estratégias possui uma relação muito forte entre si, ou seja, quando se baseiam em um fator para tomada de decisão, as do mesmo grupo também são considerados. O Fator AF3 (tecnologia) não foi associado a qualquer outro fator, quando se analisa a frequência das mudanças.

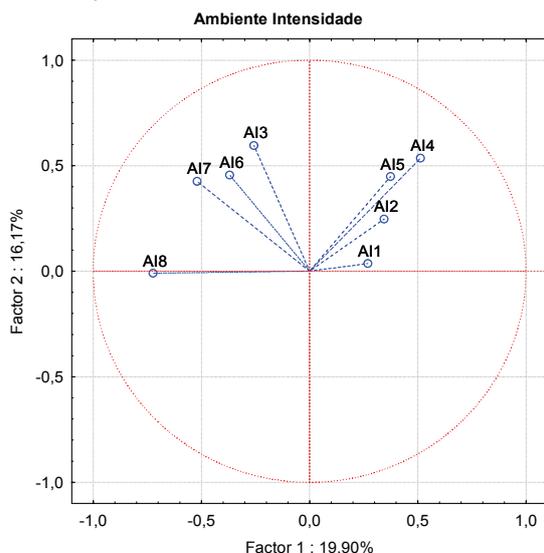


Figura 2 – Agrupamento dos fatores quanto à intensidade

O que chama a atenção é que o fator “legislação” não se associa com o fator EMBRATUR levando-se a afirmar que os gestores das pousadas que utilizam com grande frequência na tomada de decisão o primeiro fator não o associam ao segundo.

Na Figura 2 também se destacam dois grupos, o primeiro composto pelos fatores AI1 (políticas), AI2 (economia), AI4 (legislação) e AI5 (sociais) e o segundo formado por AI3 (tecnologia), AI6 (concorrência) e o AI7 (fornecedores). O fator AF8 (Embratur) não foi associado a nenhuma outro quando se analisa intensidade de mudança.

Assim, os respondentes que consideram alto o grau de variação do fator “economia” também o fizeram para as mudanças da “política”, “sociais” e da “legislação” e quando atribuíram grau de variação baixo para um dos fatores também o fizeram para os outros. Do mesmo modo aconteceu com o agrupamento dos fatores “tecnologia”, “concorrência” e “fornecedores”.

5.3 Comportamento Estratégico

Em relação à identificação do comportamento estratégico adotado pelos gestores de pousadas, o questionário possuía 11 questões relacionadas aos problemas empresariais, sendo que a classificação final do comportamento estratégico preponderante das pousadas foi realizada considerando-se o comportamento com maior número de respostas. Com esta metodologia obteve-se o resultado de que os comportamentos predominantes foi o reativo seguido do defensivo e do analista, conforme Tabela 3.

| Comportamento | Quantidade | Percentual |
|---------------|------------|------------|
|---------------|------------|------------|

| | | |
|------------|-----|---------|
| Analista | 37 | 30,33% |
| Defensivo | 38 | 31,15% |
| Prospector | 8 | 6,56% |
| Reativo | 39 | 31,96% |
| Total | 122 | 100,00% |

Tabela 3 – comportamento estratégico percebido

Por se tratar de resultados muito semelhantes, apesar da amostra ser de 122 pousadas, não se pode concluir que existe um comportamento predominante. O que se pode inferir é que o comportamento prospector não é aquele utilizado quando da definição das estratégias, ou seja, 114 pousadas estudadas, segundo Miles e Snow (1978), não adotam postura agressiva em busca de novas oportunidades. Elas buscam trabalhar com baixo custo e sua tecnologia é padronizada. O controle é centralizado, sem planejamento e maiores custos. A maioria das pousadas estudadas preferem ser cautelosas no seu processo de formulação de estratégias, adotando comportamentos mais conservadores buscando garantir seu espaço no mercado com ações reativas aos acontecimentos de seu ambiente.

5.4 O Comportamento Estratégico e a Variável de Controle (nº funcionários)

O comportamento estratégico foi analisado a partir de componentes principais e alguma possível correlação entre as variáveis de controle (funcionários, sexo e idade dos gerentes). A única variável de controle que apresentou associação com o comportamento estratégico foi nº de funcionários. A Figura 3, construída sobre os dois primeiros fatores que explicam mais de 58% da variação, demonstra a associação positiva da variável de controle nº de funcionários com o comportamento analista. Em função disto, podemos concluir que na medida em que as pousadas vão crescendo e incorporando mais funcionários, há tendência de uma mudança do comportamento prospector, típico de empresas recém criadas, para o analista.

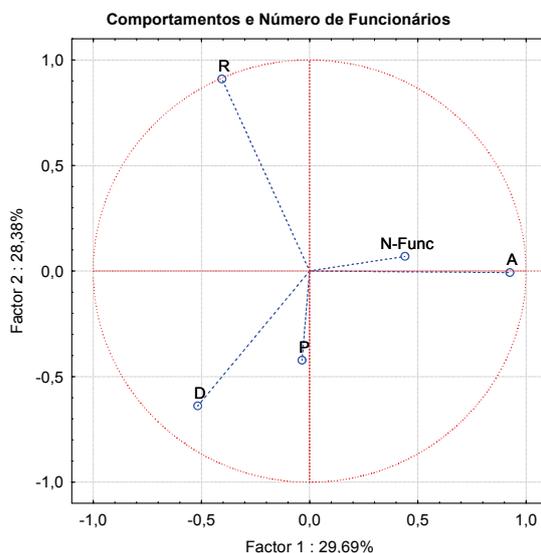


Figura 3 – Associação entre nº de funcionários e comportamento estratégico

5.5 O comportamento estratégico e o ambiente (frequência e intensidade)

Observando o relacionamento entre o comportamento estratégico e o ambiente organizacional, percebe-se que as médias de frequência do uso dos fatores na tomada de decisão e as médias de intensidade de variação dos mesmos, através da análise de componentes principais, com um plano traçado sobre os dois principais fatores, totalizando mais de 48% da informação, se relacionam positivamente com o comportamento analista. Os

comportamentos prospector, reativo e defensivo não apresentam associação positiva com o ambiente organizacional, conforme Figura 4. Este resultado nos mostra que quanto mais alterações ocorrem nos fatores estudados para medir a frequência e a intensidade das mudanças do ambiente, mas comportamento analista será adotado pelas pousadas estudadas.

Este comportamento analista ficou caracterizado pelo foco nos produtos e mercados atuais (nas praias onde atuam), acabam por fazer um monitoramento informal dos seus concorrentes e algumas pousadas adotam estratégias de diferenciação (chaves eletrônicas; wireless; vigilância 24 horas; horário livre para o café da manhã, entre outros) como vantagem competitiva.

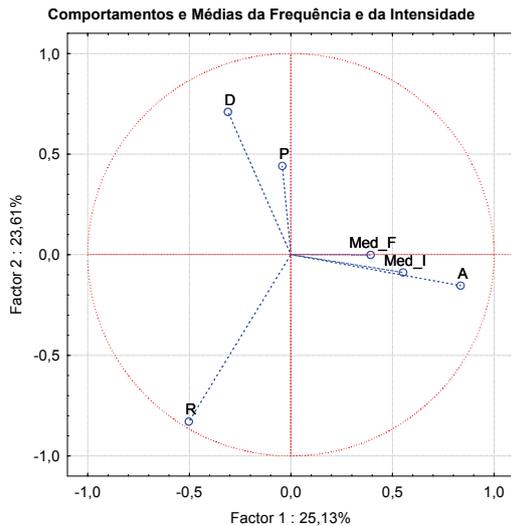


Figura 4 – Relacionamento entre Comportamento Estratégico e Ambiente Organizacional

Apesar de explicarmos a relação entre o comportamento estratégico com as médias da frequência e da intensidade das mudanças, é importante também apresentar a análise para cada um dos fatores do ambiente organizacional estudado (frequência e intensidade).

5.6 Comportamento Estratégico e os Fatores do Ambiente (frequência)

Em relação ao relacionamento entre o comportamento estratégico e os fatores do ambiente no tocante a frequência de uso no processo de decisão (AF1- políticas; AF2- economia; AF3- tecnologia; AF4- legislação; AF5- sociais; AF6- concorrentes; AF7- fornecedores e AF8- Embratur) pode-se afirmar, conforme a Figura 5, que as empresas que percebem maior frequência nos fatores “política” e “Embratur”, adotam comportamento prospector ou analista. Da mesma forma, empresas que percebem maior frequência no fator “tecnologia”,

adotam comportamento defensivo. Para o comportamento reativo nada pode se afirmar.

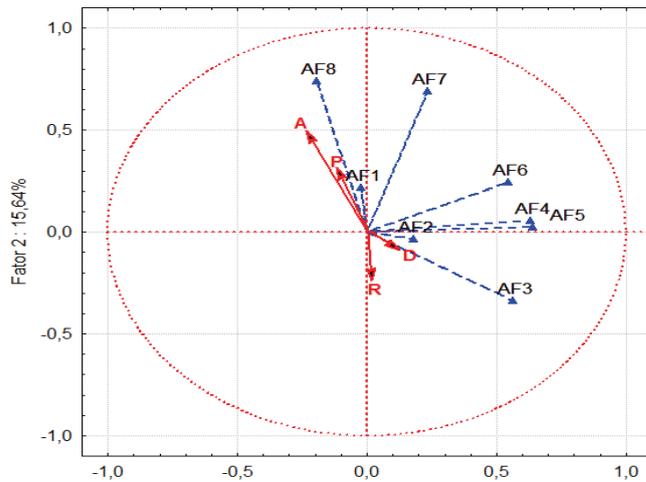


Figura 5 – Relacionamento entre os Comportamentos Estratégicos e os Fatores do Ambiente (expressos pela sua frequência)

5.7 Comportamento Estratégico e os Fatores do Ambiente (intensidade)

Em relação ao relacionamento entre o comportamento estratégico e os fatores do ambiente organizacional quanto à intensidade (AI1- políticas; AI2- economia; AI3- tecnologia; AI4- legislação; AI5- sociais; AI6- concorrentes; AI7- fornecedores e AI8- Embratur) pode-se afirmar, conforme a Figura 6, que as empresas que percebem maior grau de variação nos fatores tecnologia, concorrentes e fornecedores, adotam comportamento analista.

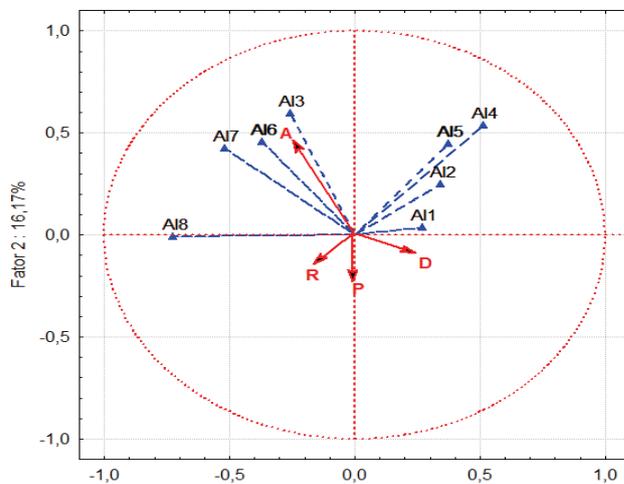


Figura 6 - Relacionamento entre os Comportamentos Estratégicos e os fatores do Ambiente (expressos pela sua intensidade)

Da mesma forma, empresas que percebem maior grau de variação no fator “política”, adotam comportamento defensivo. Empresas que percebem maior intensidade de mudanças no fator “Embratur”, adotam comportamento reativo. Para o comportamento prospector, quando se analisa a intensidade de mudança dos fatores, nada pode se afirmar.

Empresas que percebem maior intensidade de mudanças no fator Embratur, adotam comportamento reativo. Para o comportamento prospector, quando se analisa a intensidade das mudanças, nada pode se afirmar.

È importante salientar que ao analisarmos os fatores de mudança no ambiente, isoladamente, Embratur não foi significativo, mas quando associamos com o comportamento ele foi relacionado com o comportamento reativo, o que significa que estas pousadas apenas reagem às pressões impostas pela Embratur quando são forçadas.

5.8 O Ambiente e o Comportamento estratégico dos gerentes das pousadas estudadas – uma síntese dos resultados

Quando foi analisado como os gestores das pousadas percebem o ambiente organizacional no tocante aos fatores apresentados, destacou-se que os gerentes das pousadas não percebem a EMBRATUR, seu órgão regulador, como um elemento desencadeador de mudança ou de instabilidade o que faz com que o nível de incerteza seja baixo e com isto o ambiente seja percebido como estático-simples seguindo a proposição de Duncan (1972).

Quando identificamos o comportamento estratégico adotado pelos gestores de pousadas, concluiu-se que os gerentes das pousadas adotam, predominantemente, o comportamento reativo (31,96%) muito embora ao analisarmos os resultados, o comportamento defensivo (31,15%) e o analista (30,33%) estão muito próximos do reativo, o que acaba fazendo com que não possamos definir claramente qual o comportamento predominante utilizados pelos gerentes das pousadas. O que podemos afirmar é que, na amostra estudada (122 pousadas) o comportamento prospector (6,56%) não é utilizado pela grande maioria dos gerentes. Este resultado confronta a característica das pousadas (todas microempresas) com a postura adotada por elas, uma vez que deveríamos encontrar predominantemente o comportamento prospector. Outro resultado foi que a variável de controle nº de funcionários é associada positivamente ao comportamento estratégico analista. Em função disto, podemos concluir que na medida em que as pousadas vão crescendo e incorporando mais funcionários, há tendência de uma mudança do comportamento prospector para o analista.

Quando relacionamos o comportamento estratégico com o ambiente organizacional, podemos verificar que o comportamento analista está positivamente relacionado ao ambiente organizacional medido pelas médias de percepção de intensidade e freqüência de mudanças. Este resultado nos mostra que quanto mais alterações ocorrem nos fatores estudados, aumenta a tendência para o comportamento analista na postura adotada pelas pousadas estudadas.

O estudo nas pousadas da grande Florianópolis demonstrou, ainda, que a freqüência com que são consideradas as mudanças nas políticas relacionadas ao setor e nas tecnologias são os fatores mais significativos na formulação das estratégias e os mais analisados pelos gestores. Por outro lado, como já foi colocado, a EMBRATUR não é percebida como de forte influência no cenário de mudanças ambientais, impactando pouco no processo decisório dos gerentes. Analisando ainda a percepção na freqüência das mudanças, outro resultado interessante é que existe uma correlação entre a preocupação com as mudanças nas políticas direcionadas ao setor com a percepção de mudanças na relação com os fornecedores. Da mesma forma, percebeu-se uma correlação entre a percepção de mudanças na economia com uma preocupação com os fatores “legislação”, “sociais” e “concorrentes”. Esta última fica evidente quando pensamos que grandes mudanças na economia, como ocorre no nosso país, de maneira geral, afetam diretamente as mudanças de hábito da sociedade em virtude do grande acréscimo do poder aquisitivo. Também nota-se um aumento intenso da concorrência entre pousadas na região da Grande Florianópolis, em virtude do aumento da demanda ocorrida nos últimos anos na Ilha.

Verificou-se que em relação à percepção de intensidade das mudanças os gerentes pesquisados consideraram a legislação como fator que sofreu significativas alterações, bem como as transformações sociais ocorridas no ambiente nos últimos anos. Estes fatores foram considerados como importantes para a definição das estratégias.

Da mesma forma que em relação à frequência, quanto a intensidade identificou-se correlação entre a percepção de variação das políticas do setor, da economia de forma geral, da legislação e das condições sociais. Quando os gerentes percebiam mudanças mais intensas nos padrões tecnológicos, também percebiam no posicionamento dos concorrentes e dos fornecedores.

Fazendo a relação entre o comportamento estratégico e a percepção ambiental, identificou-se no estudo que empresas que percebem maior frequência de mudanças nos fatores “política” e “Embratur”, adotam comportamento prospector ou analista. Empresas que percebem maior frequência de mudanças no fator “tecnologia”, adotam comportamento defensivo. Para o comportamento reativo, quando se analisa a frequência das mudanças, nada se pôde afirmar. Empresas que percebem maior intensidade de mudanças no fator “política”, adotam comportamento defensivo. Empresas que percebem maior intensidade de mudanças no fator “EMBRATUR”, adotam comportamento reativo. Para o comportamento prospector, quando se analisa a intensidade das mudanças, nada se pôde afirmar.

6. Conclusões

Este artigo remete a discussão de como as empresas percebem seus ambientes e se comportam estrategicamente para buscar a vantagem competitiva. O que se tem observado é uma mudança muito grande de percepção quando analisamos diversos setores da economia. Isto não deveria causar surpresa, até porque os contextos são diferentes, as interferências de diversos stakeholders também são diferentes e, assim, resultados aparecem demonstrando que mais deveremos fazer para compreender como o processo de formulação de estratégias ocorre nas organizações.

Neste estudo tivemos resultados que divergiram com outros já realizados no mesmo setor, mas em ambientes diferentes, ou em setores totalmente diferentes. Alguns fatores, tais como Embratur, fornecedores e concorrentes não apareceram como significativos, quando em outros trabalhos, os dois últimos eram os mais importantes.

Quando identificamos o comportamento estratégico adotado pelos gestores de pousadas, também observamos resultados diferentes, sendo que neste não foi observado comportamento predominante, e, além disso, o prospector foi o menos adotado.

Ao associarmos ambiente e comportamento, temos resultados que merecem novas investigações, pois parecem ser dissociados, como por exemplo: empresas que percebem maior frequência de mudanças no fator tecnologia, adotam comportamento defensivo. Para o comportamento reativo, quando se analisa a frequência das mudanças, nada pode se afirmar. Para o comportamento prospector, quando se analisa a intensidade das mudanças, nada pode se afirmar.

A relevância deste trabalho está em trazer novas evidências empíricas ao entendimento de como as organizações interpretam seus ambientes e se comportam para a busca constante de crescimento em seus setores de atuação. E também de instigar, pelos resultados encontrados, a realização de novas pesquisas. Como contribuição prática apresenta aos gestores de pousadas fatores do ambiente organizacional relevantes para a tomada de decisão, bem como os instiga a uma reflexão sobre a relação entre as suas características internas e a opção de comportamento estratégico adotado.

Como sugestão para futuros trabalhos, recomenda-se que se faça um estudo com outras redes de pousadas situadas em outras capitais brasileiras para verificar como ocorre a relação entre ambiente e comportamento. Outra sugestão seria incluir no construto ambiente a análise da complexidade, do dinamismo e da munificência.

Além disso, novos construtos podem ser estabelecidos (recursos, capacidades entre outros) para avaliar as suas relações com os já estudados nesta pesquisa.

Referências

- ANDREWS, Rhys. Organizational task environments and performance: an empirical analysis. **International Public Management Journal**. v. 12, n. 1, p. 1 – 23, 2009.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ARAGON-SÁNCHEZ, Antonio; SÁNCHEZ-MARIN, Gregório. Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**. v. 43, n. 3, p. 287 – 308, 2005.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. In: _____. **Comportamento macroorganizacional: o ambiente da organização**. São Paulo: Pioneira, 1997. Cap. 8, p.142-165.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1960.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 01-22, 1972.
- CHILD, J.; SMITH, C., The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in the sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, p. 565- 596, 1987.
- CONANT, Jeffrey. S.; MOKWA, Michael P.; VARADARAJAN, P. Rajan. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**. v.11, n.5, p. 365-383, 1990.
- COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P.. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**. v. 10, n. 1, p. 75 – 87, 1989.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v.17, p.313-327, 1972.
- EMERY, F. E.; TRIST, E .L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v.17, p.313-327, 1965.
- ESCOFIER, B.; PAGÈS, J. **Análisis factoriales simples y multiples: objetivos, métodos i interpretación**. Bilbao: Ed Universidade Del Pais Vasco, 1992.
- GIMENEZ, F.; PELISON, C.; KRUGER, E.; HAYASHI, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, 1999.
- GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, jan/abr, p. 27-45, 1998.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, D. **Administração Contemporânea**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 135-147, 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.; KHALIFAH A.; YUSUF, A. Environmental uncertainty, strategic orientation and quality management: a contingency model. **The Quality Management Journal**, v.10, n 4, p 1-17, 2003
- JAMES, W. L.; HATTEN, K. J. Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking.

- Strategic Management Journal**, v.16, n.2, p.161-168, 1994.
- JENNINGS, D. F.; LUMPKIN, J. R. Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies. **Journal of Management**, v.18, n.4, 1992.
- KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COCHIA, C. B. R. Contexto ambiental, interpretação e estratégia em organizações: um estudo em pequenas empresas paranaenses. In *ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS 3ES*, 1., 2003, Curitiba. **Anais eletrônico...** Curitiba: ANPAD, 2003. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-01.pdf>>. Acesso em : 15 out. 2004.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, JR.; Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4a ed. São Paulo: Abra,1998.
- MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass publishers: San Francisco, 1998.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MILES, R.H. **Macro organizational behavior**. Glenview Illinois: Scot Foresman and Company, 1980.
- MILLIKEN, Frances J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**. v. 12, p. 133 – 143, 1987.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução:Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: towards a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v.5, p.1-67, 1988.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MURRAY, A. I. A Contingency View of Porter's Generic Strategies. **Academy of Management Review**, 13, Jul., 390-400, 1988.
- NAMIKI, N. Miles and Snow's typology of strategy, perceived environmental uncertainty, and organizational performance. **Akrib Business and Economic Review**, v.20, n.2, p.72-89. 1989
- OLSON; Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**. v. 69, n. 7, p. 49 – 65, 2005.
- OSBORN, Richard N.; HUNT, James G. Environment and organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. v. 19, p. 231 – 246, 1974.
- PAINE, F.; ANDERSON, C. **Strategic Management**. Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1983.
- PARNELL, John A.; WRIGHT, Peter. Generic strategy and performance: an empirical test of the Miles and Snow Typology. **British Journal of Management**. v. 4, p. 29 – 36, 1993.
- PÉROLA, A. C.; GIMENEZ, F. A. P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá-PR. In *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 24., 2000, Florianópolis. **Anais eletrônico...** Florianópolis: ANPAD. 2000.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a**

- resource dependence perspective.** New York: Harper and Row, 1978.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy.** New York: Free Press, 1980.
- ROSSETTO, C. R. Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações. Florianópolis, 1998.
- Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.**
- 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 os Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. **British Academy of Management**, v.19, p. 185-203, 2008
- SANTOS, F. M. **O Desenvolvimento do setor hoteleiro do setor hoteleiro em Florianópolis – Santa Catarina – Brasil.** <http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Geografiasocioeconomica/Geografiaturistica/62.pdf>. 2011.
- SCHERER, F. L. Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. **Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.**
- SHORTELL, S. M.; ZAJAC, E. J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. **Academy of Management Journal**, v.33, n7, p.817-832, 1990.
- SUH, W. S.; KEY, S. K.; MUNCHUS, G. Scanning Behavior and Strategic Uncertainty: proposing a new relationship by adopting new measurement constructs. **Management Decision**, 42, 7/8, p. 1001, 2004.
- TEIXEIRA, OMAR R. de P. **O relacionamento entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico: um estudo nos hotéis de Florianópolis (SC).** 2007. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007.
- TEIXEIRA, O. R. de P. ; ROSSETTO, C. R. ; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC). **Turismo. Visão e Ação (Itajaí)**, v. 11, p. 157-174, 2009.
- TUNG, R. L. Dimension of Organizational Environments: an exploratory study of their impact on organization structure. **Academy of Management Journal**. v.22, n.4, p.672-693, 1979.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.