

O Modo de Monitoramento do Ambiente e o Comportamento Estratégico de uma Unidade Operativa do SENAC da Região Oeste de Santa Catarina.

Autoria: Fabiano Battisti Archer, Carlos Ricardo Rossetto, Miguel Angel Verdinelli, Alexandre Bevilacqua Meneguetti

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o relacionamento entre o monitoramento ambiental e o comportamento estratégico apresentado nas decisões ocorridas no período de dez anos, de uma Unidade do SENAC, da região Oeste do Estado de Santa Catarina. Para dar conta desta pesquisa foram abordados os Modos de Monitoramento Ambiental apresentados por Aguilar (1967) e a tipologia de Miles e Snow (1978) para a determinação do comportamento estratégico das organizações. Para o alcance do objetivo do trabalho, utilizou-se uma abordagem qualitativa, que consistiu em entrevistas semi-estruturadas, realizadas com o diretor e os coordenadores da Unidade estudada. Posteriormente as entrevistas foram transcritas, analisadas e categorizadas em tabelas. Após a identificação das decisões as mesmas foram agrupadas, totalizando em 19 decisões, que serviram de base para a realização do estudo. Diante das decisões foram construídas tabelas que apontaram o modo de monitoramento ambiental e o comportamento estratégico de cada decisão, todos estes baseados à luz das teorias dos autores estudados, contribuindo dessa forma para análise e conclusão do trabalho. Os resultados indicam que as decisões apresentaram os seguintes comportamentos estratégicos: Prospectador - 42,2%, Analítico - 36,8%, Reativo - 10,5% e Defensivo - 10,5%, apresentando dessa forma um predomínio do comportamento estratégico prospectador. Também pode-se identificar no estudo, que com o passar dos anos, a Unidade estudada adquiriu estabilidade em seu mercado de atuação, lançando novos produtos, melhorando o seu espaço físico e participando de ações na comunidade. Dessa forma percebe-se que as decisões e o comportamento estratégico foram alterando-se com o passar dos anos e que adotaram características e predomínios diferentes, tendo uma maior concentração de decisões prospectoras no início do período estudado e ao final desse período apresentaram uma maior incidência de características analíticas. Quanto aos modos de monitoramento ambiental, constatou-se a predominância da Busca Informal com 63,16%, seguida da Visão Condicionada com 26,32% e, por último, a Visão Indireta com 10,52%. Quando analisada a relação entre monitoramento ambiental e o comportamento estratégico, constatou-se que quando ocorre predomínio do comportamento estratégico prospectador, o modo de monitoramento ambiental predominante é a visão condicionada. Já quando o comportamento estratégico predominante é o analítico, o modo de monitoramento predominante é a busca informal. Destaca-se também que independente do comportamento estratégico predominante, existe a ocorrência de pelo menos algum modo de monitoramento ambiental.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente no qual as organizações estão inseridas, está passando por mudanças, em um contexto de transformações ambientais, sociais, políticas, econômicas e mercadológicas que ocorrem no ambiente empresarial, fazendo com que as organizações busquem as melhores estratégias que subsidiem a permanência do crescimento em um mercado tão acirrado. Segundo Weick (1979), a construção de ambientes é baseada em uma série de escolhas relacionadas aos mercados, tecnologia, produtos, que levam à construção de um ambiente para a organização. O ambiente externo possui um impacto crucial para o crescimento e sobrevivência das organizações e, conforme Hall (1984, p.156), “nenhuma empresa é uma ilha em si mesma”. Amplo, diverso e complexo, o ambiente externo precisa ser decifrado e interpretado pelos dirigentes de pequenas e grandes empresas. Janissek-Muniz *et al* (2007), afirmam que as organizações sempre enfrentaram a necessidade de adaptar-se às constantes mudanças de seu ambiente de negócios.

Para tanto, autores como Cancellier e Alberton (2008, p.1) afirmam que: “as empresas precisam identificar e selecionar as variáveis externas relevantes a serem monitoradas e as respectivas fontes que possam informar sobre elas. Essa atividade de leitura e compreensão do ambiente é chamada de monitoramento ou monitoração ambiental”.

O momento de indefinições que as organizações vivem faz com que a utilização do monitoramento ambiental reduza as dúvidas no momento das decisões. Aguilar (1967) afirma que um dos motivos que leva uma organização a monitorar o ambiente externo é a redução da incerteza durante o processo decisório. Contribuindo com esta afirmação, Analoui e Karami (2002) salientam que o monitoramento ambiental pode ser considerado como o primeiro passo no processo de unir a estratégia da organização com o ambiente, dessa forma se tornando imprescindível para a criação de vantagens competitivas sustentáveis e para obter conhecimento de oportunidades e ameaças.

Andriotti e Freitas (2008, p.4) afirmam que “exatamente neste ponto que a monitoração ambiental pode auxiliar os executivos, evitar que estes deixem de perceber sinais do ambiente que podem ser determinantes para a sobrevivência da organização”, desta forma percebe-se que o processo de monitoramento promove a mudança, por subsidiar as organizações com informações de situações atuais ou futuras.

Menezes e Almeida (1997), Groom e David (2001) e Cancellier (2004), constataram que ocorre a falta de monitoramento sistematizado e adequado pelas pequenas organizações, identificando a necessidade de realizar estudos sobre a forma de monitoramento do ambiente, apontando também a necessidade de estudos sobre monitoramento, Cancellier e Alberton (2008, p. 1), afirmam que “embora mais desenvolvidos no exterior, os estudos sobre monitoramento do ambiente ainda são incipientes no Brasil”.

A complexidade e incerteza na tomada de decisão, muitas vezes condicionada pelas alterações ambientais, também desencadeou estudos sobre o comportamento estratégico das organizações. Os precursores destes estudos foram Miles e Snow (1978) que propuseram o estabelecimento de padrões de comportamento das organizações, com o objetivo de descrever o processo de adaptação organizacional. O modelo criado possuía dois elementos principais: processo de adaptação, que especifica as principais decisões para manter a empresa efetivamente alinhada com o ambiente; e uma tipologia organizacional, que retrata diferentes padrões de comportamento adaptativo adotados pelas organizações. Rossetto *et al* (2006, p.94), afirmam que “tanto a estratégia como seu processo de elaboração contribuem para esclarecer as questões pertinentes ao êxito empresarial”.

No processo de adaptação, Ghobril e Moori (2007, p. 9) afirmam que este modelo, denominado de ciclo adaptativo, “conecta o ambiente, as crenças do executivo e como este percebe as incertezas do ambiente à estratégia competitiva, e esta à estratégia de manufatura, estrutura, sistemas e processos organizacionais”. Os autores reforçam que em relação à

tipologia organizacional, referente ao modelo de Miles e Snow (1978), “pressupõe que as organizações se desenvolvem de acordo com padrões de comportamento estratégico para co-alinhar a organização ao ambiente”.

Outros estudos ocorreram sobre o modelo de comportamento estratégico proposto por Miles e Snow (1978), autores como Zahra e Pearce II (1990), identificaram a utilização do modelo em indústrias diversas, como a de plásticos, automotiva, eletrônicos, semicondutores, hospitais, bancos, transporte aéreo, igrejas, seguradoras, entre outras.

Gimenez *et al.* (1999) afirmam que diante do grande número e da diversidade de estruturas que utilizam a tipologia, confirma-se a sua relevância na análise do comportamento estratégico, independente do tamanho da organização, afirmação baseada nos estudos do autor e que corrobora com a necessidade e a validação da utilização do modelo proposto por Miles e Snow (1978).

Em estudo apresentado por Cancellier e Blageski Junior (2009) identifica-se a necessidade da realização de novos estudos sobre a relação entre monitoramento ambiental e comportamento estratégico, contribuindo dessa forma para preencher a lacuna de estudos na área, principalmente nas empresas brasileiras.

O presente estudo utilizará como Unidade de análise uma Unidade Operativa do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial da região Oeste do Estado de Santa Catarina, no qual tem como objetivo analisar o modo de monitoramento que esta Unidade realiza, bem como os comportamentos estratégicos presentes em cada decisão apresentada.

2. O PROCESSO DECISÓRIO

Ao analisar as organizações, Simon (1965), afirma que as atividades realizadas nelas, nos seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente de tomada de decisão e resolução de problemas. Além de serem atividades isoladas podem também serem atividades complementares e concomitantes. Contudo, o processo decisório está condicionado à forma que as decisões forem tomadas, pois quanto mais previsível a decisão, menos relevante é o processo decisório. Como explicita Simon (1965, p.36), as decisões “são a descrição de um futuro estado de coisas”, estando assim o gestor preparado ou não para tomar naquele momento uma decisão que irá impactar no futuro.

Miranda (2004) salienta que diante de um cenário com alto grau de competitividade, a tomada de decisão exigiu pessoas com habilidades, rapidez e criatividade, tornando assim diferenciais de seus concorrentes. O mesmo autor salienta em seus estudos que as decisões podem ser classificadas em três níveis: operacional, tático e estratégico. Decisões operacionais são aquelas que seguem regras pré-estabelecidas, que resultam em respostas imediatas e soluções previamente concebidas. As táticas estão ligadas ao controle administrativo, variações daquilo que foi planejado. Quanto ao nível estratégico, sua principal função é o desenvolvimento de estratégias para o atendimento de objetivos macros.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), as decisões estratégicas são aquelas que direcionam o empreendimento, promovendo visibilidade à luz do previsível e do imprevisível, da mesma forma que as variáveis e as mudanças que podem ocorrer nos ambientes. Elas são as verdadeiras provocadoras das metas que emergem na empresa durante um processo decisório, sendo que possuem uma relação com a idéia de futuro, ou seja, seus impactos serão percebidos em um horizonte de tempo maior.

Afirma Cancellier (2004) que o processo decisório é normalmente concentrado no empreendedor que possui papel fundamental na formulação das estratégias da empresa. Freitas *et al.* (1997, p.41), conclui sobre a importância dos gerentes, afirmando que: “[...] a forma pela qual as organizações são conduzidas será responsável pelos seus resultados, e neste contexto, os responsáveis pela condução deste processo, representados genericamente na figura dos gerentes, assumem relevada importância”

Choo (2003) salienta que a tomada de decisão necessita de informações capazes de reduzir o nível de incerteza, podendo reduzir esse nível de incertezas de três maneiras: estruturando uma situação de escolha, definindo preferências e selecionando regras e fornecendo alternativas viáveis e suas possíveis conseqüências.

Aaker (1983), afirma que as empresas necessitam de um sistema de informação, quer simples ou complexo, mas o fundamental é a empresa ter as informações necessárias e pertinentes para algum processo decisório. Portanto, é de suma importância que as empresas possuam sistemas que forneçam informações em tempo real, facilitando a obtenção de informações e a tomada de decisão, permitindo a comunicação entre as diversas áreas de uma empresa. Contudo, o processo decisório possui dependência em alguns fatores, tais como características pessoais do tomador de decisão, situação em que se encontra a empresa, utilização de dados e, principalmente, dados fidedignos. Outro aspecto interessante a ressaltar, é que o estilo de liderança e de monitoramento do ambiente, feito pelos gestores, é um fator decisivo na tomada de decisão, e é baseado nesses dois fatores que se caracterizam os tipos de decisão, pois são eles que fundamentam e proporcionam ao decisor, segurança na sua ação.

O que fica evidente é que no cotidiano o gestor se depara com um enorme número de decisões que ele deve tomar, algumas operacionais e outras estratégicas, e que o crescimento ou até mesmo a sobrevivência de sua organização dependerá do quão apto ele estará para o processo de tomada de decisão.

3. MONITORAMENTO AMBIENTAL

O monitoramento ambiental ou suas terminologias está sustentado na definição apresentada por Aguilar (1967), que afirma ser o monitoramento ambiental a atividade de adquirir informações sobre os eventos e relacionamentos do ambiente externo de uma empresa.

Conforme Goodrich (1987), o Monitoramento Ambiental significa identificar, acompanhar e analisar sinais de alarme precoce do ambiente, sendo que esses sinais são os percursos de tendência e eventos emergentes que possam ter relevância futura no desenvolvimento dos negócios da organização.

Já autores como Lenz e Engledow (apud SMELTZER, FANN, NIKOLAISEN, 1988), definem o Monitoramento Ambiental como a coleta e interpretação de informações pertinentes e a introdução de seus resultados no processo de decisão organizacional.

Para Choo (1999), Monitoramento Ambiental é a aquisição e uso de informações sobre acontecimentos, tendências e relacionamentos do ambiente externo da organização, o conhecimento que ajudaria a administração a planejar o curso de ação futura da organização.

Beal (2000) ressalta que, monitorar o ambiente permite que a organização identifique as oportunidades e ameaças e, desta forma, formule estratégias competitivas alinhadas ao ambiente em que está inserida.

4. MODOS DE MONITORAMENTO AMBIENTAL

Estudos apresentam diferentes modos de monitoramento e que estes variam em função das características das organizações e do ambiente em que elas estão inseridas. Choo e Auster (2002), contribuem afirmando que o ambiente deve ser visto como uma fonte de informação. Dentro deste contexto que permeia as empresas, é importante a definição do modo de monitoramento que mais se adequa às necessidades da empresa.

Cancellier (2004) afirma que o monitoramento da empresa deve ser focado em poucas ou reduzidas informações, devendo ser levadas em conta as que realmente têm algum impacto para a organização. Na busca de informação, o monitoramento ambiental pode ser realizado de diversos modos, alguns destes apresentados a seguir no Quadro 1.

| AUTORES | MODOS DE MONITORAMENTO |
|---------------------|---|
| Aguilar (1967) | Visão Indireta, Visão Condicionada, Busca Informal e Busca Formal. |
| Choo (1999) | Destaca 4 modos de monitoramento idênticos ao de Aguilar. |
| Goodrich (1987) | Semelhante a Aguilar, mas com uma terminologia diferente: Panorâmico Informal, Panorâmico Formal, Focalizado Informal e Focalizado Formal |
| Daft e Weick (1984) | Visão Indireta, Visão Condicionada, Representação e Descoberta. |
| Degent (1986) | Vigilância e Pesquisa. |

Quadro 1 – Modos de Monitoramento

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura revisada.

Autores como Subramanian, Fernandes e Harper (1993), afirmam que o processo efetivo de monitoramento não parte apenas da busca de informações, mas sim da busca e disseminação dessas informações para as partes interessadas. A avaliação da efetividade ou não da informação concedida ao tomador de decisão, vem só após a validade do resultado obtido com a tomada de decisão correta e que teve resultado.

Devido a todo o processo de definição dos modos de monitoramento realizado pelos autores Daft e Weick (1984), Degent (1986), Goodrich (1987), Choo (1999), partem dos estudos já validados de Aguilar (1967), tendo apenas algumas derivações, opta-se por utilizar o modelo proposto por Aguilar (1967), corroborado por Choo (1999), descrito a seguir:

Visão indireta (*undirected viewing*): ocorre à exposição natural das informações, sem a necessidade ou definição de qual informação é necessária, é inconsistente e que involuntariamente é a forma que toda a organização utiliza. É realizada sem um objetivo específico para a organização, sendo que o objetivo principal é a obtenção de informações, ou seja, apenas explorar o ambiente. É um processo que fica condicionado à habilidade do gestor ou da pessoa responsável pela utilização da informação, pois não ocorre o refinamento das informações obtidas.

Visão condicionada (*conditioned viewing*): é a exposição direta, o individuo dirige seu interesse a tópicos selecionados ou a certos tipos de informação. Neste modo a informação serve como sinal de alerta ou como indicador de que se deve realizar uma busca mais intensa e sistemática. Através da pré definição de fontes a serem monitoradas, a organização cria critérios de seleção das informações adquiridas. Se a informação proporcionar um impacto grande na organização, o modo de monitoração muda de visão para busca.

Busca informal (*informal search*): é uma atividade regular da organização, porém não utiliza uma metodologia formal e estruturada nessa monitoração. Existe a procura ativa de informações para aprofundar o conhecimento e o entendimento sobre um assunto específico, mas a organização não utiliza recursos e tempo para busca de informações como na busca formal. Nesse modo o objetivo é a aquisição de informações, se uma informação é considerada relevante para tomada de decisão, ocorre uma dedicação maior para analisar e validar essa informação.

Busca formal (*formal search*): nesse modo ocorre esforço deliberado para que ocorra de uma maneira mais estruturada de monitoração ambiental, utilizando diversos tipos de fontes, estas estruturadas e validadas. Existe uma metodologia que norteia o processo, com o objetivo principal de adquirir informações para subsidiar a tomada de decisões na organização. O grande número de informações é refinado, pois a procura é focada para encontrar informações realmente relevantes. Na busca formal as fontes utilizadas são preferencialmente fidedignas para garantir a qualidade das informações.

Choo (1999) destaca que para ocorrer um monitoramento eficaz em uma organização, os quatro modos devem estar presentes, com esta citação evidencia-se a diminuição de tendências por parte do pesquisador em se classificar a organização por um ou outro modo, e que o mesmo poderá observar na prática a existência de um ou mais modos ocorrendo simultaneamente.

5. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

O comportamento estratégico pode ser entendido como “o processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos” (ANSOFF, 1983, p. 16). Quando se estuda o comportamento estratégico de uma organização, identifica-se que durante o processo de formulação da estratégia o gestor depara-se com situações que muitas vezes a empresa não está preparada e com outras que ele já havia se preparado. Neste ambiente de incertezas, conforme citam Astley e Van de Ven (2007, p.96): “O gestor deve perceber, processar e responder ao ambiente instável e promover adaptação da organização pelo rearranjo de sua estrutura interna, para garantir-lhe sobrevivência e eficácia”.

O comportamento estratégico da organização está intimamente ligado ao perfil do gestor, ele é o agente que impulsiona e principalmente direciona todas as ações para a busca da estratégia pretendida. Conforme Rossetto e Rossetto (2001), a estratégia adotada pode ter tipos de postura, atitude ou comportamento estratégicos, em que os padrões de ação e suas respectivas respostas são necessariamente distintas.

As estratégias podem coexistir em uma mesma organização e podem ser adotadas conforme o momento que vive esta organização. O ambiente pode gerar alterações estratégicas da organização, fazendo com que ela altere também a forma de se relacionar com ambiente. O modelo formulado por Miles e Snow (1978), evidencia a relação entre os tipos de estratégia e o ambiente.

5.1 Tipologia Miles e Snow

Miles e Snow (1978) focaram seus estudos em quatro tipos de atividades industriais, que tinham empresas de diferentes portes, na qual a tipologia de estratégia adotada por esses autores tem atraído e chamado a atenção de pesquisadores em administração estratégica. Hambrick (2003) afirma que o modelo proposto por Miles e Snow (1978) apresenta a maior utilização e que tem passado por diversos testes de validade e utilização prática.

Conforme Hoffmann e Hoffmann (2007, p.5) “a tipologia de Miles e Snow (1978) tem chamado a atenção de alguns pesquisadores em comportamento e elaboração de estratégia, pelo fato de evidenciar uma melhor abrangência e apresentar melhores qualidades conceituais aplicadas a um grupo de empresas”.

Miles e Snow (1978), afirmam que as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de adaptações com os ambientes identificados pela administração. São propostas pelos autores quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

Segundo Gimenez *et al.* (1999), além das estratégias genéricas também destaca as categorias de estratégias competitivas, que diferenciam a empresa mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente. Estas se diferenciam nas respostas que as empresas dão a três problemas que compõem o ciclo adaptativo: problema empreendedor, problema de engenharia e problema administrativo.

Para Miles e Snow (1978), o ciclo deve ser visto como um modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional. Os três problemas estão intimamente ligados, geralmente iniciando-se o ciclo pela fase empreendedora, passando pelo problema de engenharia e pelo problema administrativo, mas não sendo impedido de iniciar em outro estágio.

Conforme os autores Miles e Snow (1978), pode-se afirmar que o problema Empreendedor tem como seu principal objetivo definir qual será o mercado de atuação e qual será o produto. Através disso torna-se necessário uma inovação no mercado, desenvolvendo uma rápida pesquisa para saber qual a necessidade do mercado em determinado segmento. Já o problema de Engenharia é a adaptação no mercado tecnológico, definindo assim quais os sistemas técnicos que serão utilizados, relacionados à produção e à distribuição do produto. Esse

problema está intimamente ligado ao problema empreendedor, pois a partir do momento que se define o mercado/produto é necessário uma tecnologia apropriada para colocar em prática com mais eficiência e eficácia os produtos escolhidos.

O problema administrativo se define pela estrutura e pelos processos organizacionais, visualizando possíveis inovações e modificações futuras, ou seja, esse problema surge para alinhar os anteriores, definindo os processos organizacionais. A estrutura fica mais fácil à inovação e ao crescimento da organização, de modo que se possa ter acesso a todos os dados com mais rapidez, auxiliando na tomada de decisão.

Na taxonomia apresentada pelos autores, além do ciclo adaptativo, é proposta a existência de quatro estratégias genéricas. No Quadro 2, estão apresentadas as estratégias genéricas de Miles e Snow (1978).

| Estratégias Genéricas | Descrição |
|-------------------------------|--|
| Estratégia Defensiva | Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços, aplicando os conceitos de economia em escala e melhorias constantes nos processos de produção. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um. |
| Estratégia Prospectora | Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/serviços. É criadora de mudanças e incertezas, explora funções relacionadas a Pesquisa e desenvolvimento. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos, procura novas oportunidades de negócios. |
| Estratégia Analítica | Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora. |
| Estratégia Reativa | A firma que adota uma estratégia reativa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade, geralmente elas não possuem habilidades para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no ambiente. |

Quadro 2 – Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978)

Fonte: Elaborado pelo autor baseado no estudo de Gimenez (1998), e na literatura revisada.

Conforme Gimenez (1999), estudos têm demonstrado que, em ambientes mais dinâmicos existe um número maior de empresas que adotam a estratégia prospectora, essas são fontes geradoras de instabilidade na indústria, através da sua constante geração de inovações. Já em ambientes mais estáveis, as empresas com estratégias defensivas são encontradas em maior número, estas por sua vez irão buscar nichos de mercados nos quais possam encontrar estabilidades.

Para Miles e Snow (1978), a sua tipologia pode compreender o comportamento estratégico de cada organização com a predominância de um tipo específico, porém as empresas não são puramente um dos tipos determinados pelos autores (TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009).

Conforme cita em seu trabalho, Martins *et. al.*(2008, p.4), “[...] pode-se afirmar evidências empíricas da existência dos quatro tipos de estratégias genéricas da taxonomia de Miles e

Snow em ambientes variados”. Nesse mesmo trabalho o autor chega à conclusão de que “[...] a relação entre desempenho e as estratégias genéricas não é única, ela depende de fatores internos (por exemplo: tamanho) e de fatores externos (turbulências do ambiente, por exemplo)”.

Gimenez (1998, p.12), afirma que seu estudo, “demonstrou a possibilidade de aplicação do modelo de Miles e Snow (1978), na investigação das escolhas estratégicas por empresas em diversos ramos de atividade”. Frente a esta afirmação e a comprovação por parte de autores com estudos recentes, como (DESARBO *et al.*, 2006; PLESHKO; NICKERSON, 2008; ANDREWS *et al.*, 2009), e que continuam utilizando o modelo de Miles e Snow (1978), para estudar o comportamento estratégico das organizações, por sua validade e utilidade, este estudo adotou este modelo.

Para Scherer *et al.* (2009, p.118), “as empresas, dadas as suas características peculiares de estrutura, processos e contexto ambiental, fazem suas escolhas estratégicas de tal modo que cada uma apresente uma configuração distinta em função das suas muitas especificidades”, demonstrando a variabilidade dos comportamentos estratégicos que a organização pode adotar, influenciadas pelo ambiente, tanto interno como externo.

6. METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo de caso, exploratório, que utilizará a abordagem de caráter qualitativo, pois descreve a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, a fim de compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuindo no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL e TATIM, 2004). Para esse estudo identificou-se que a pesquisa qualitativa é a que mais atende os objetivos propostos. Virgilito *et al.* (2010, p.1), salientam que o objetivo da pesquisa qualitativa é “a identificação das opiniões dos indivíduos, sem a preocupação de transformar seus resultados em números, visando porém entender as associações que os entrevistados fazem entre suas idéias e os aspectos relacionados aos conceitos que pretende estudar”.

Segundo Yin (2005), o método de estudo de caso, como estratégia de pesquisa, compreende um método de grande abrangência. A pesquisa foi realizada através de entrevista semi-estruturada qualitativa, culminando na categorização dos dados. Conforme Godoi e Mattos (2006, p.306). “O estilo aberto dessa prática de investigação permite a obtenção de uma grande riqueza informativa e proporciona ao investigador a oportunidade de clarificação e seguimento de perguntas e respostas em uma interação direta e flexível”.

A coleta de dados foi feita através de entrevistas semi-estruturadas onde os entrevistados foram o diretor e os coordenadores (administrativo /financeiro, relações com o mercado e educacional da Unidade), além do coordenador educacional atual, participou o coordenador educacional, que já atuou na Unidade no período do estudo e atualmente esta trabalhando em outra Unidade. Todos os entrevistados possuem atribuições que lhe dão autonomia para decisão em suas áreas e o diretor com autonomia para diversas decisões da Unidade, identificando as principais decisões estratégicas ocorridas no ano de 1998 até 2008, ano do mandato do penúltimo Presidente da Federação do Comércio de Santa Catarina, este substituído em janeiro de 2009, em virtude de seu falecimento.

Além das decisões, as entrevistas identificaram o modo de monitoramento, bem como o comportamento estratégico da Unidade no período identificado. No período anterior a realização das entrevistas, foi realizada a aplicação de um pré-teste, o que ocorreu com um coordenador de núcleo de outra Unidade do SENAC, este com o mesmo cargo que os entrevistados da pesquisa ocupam. Na aplicação do pré-teste percebeu-se a dificuldade na condução de algumas perguntas na entrevista, fazendo com que o pesquisador revisse as

questões. Após a revisão foi aplicado um novo pré-teste e com esse pode-se identificar a eficácia da ferramenta.

A pesquisa foi estruturada em perguntas abertas, que tem por objetivo respostas que venham a atender a necessidades de informações do estudo, finalizadas as entrevistas, os conteúdos verbais foram transformados em textos e categorizados, obtendo-se como resultado a constatação de 101 decisões, estas apontadas pelos cinco entrevistados. Após o agrupamento dessas decisões, devido às mesmas terem os mesmos conteúdos, obteve-se 19 decisões para a realização do estudo. Também foram realizadas coletas de dados utilizando a técnica de análise documental, está utilizando como subsidio os relatórios de gestão da Unidade estudada. Dessa forma o estudo teve como fontes primárias de informação as transcrições das entrevistas e as fontes secundárias foram os dados obtidos nos relatórios de gestão da Unidade.

Diante desta informação o pesquisador elaborou tabelas à luz dos modelos de Aguilar (1967), Cancellier (2004) e Miles e Snow (1978). Após a confecção das tabelas foram realizadas as interpretações fundamentadas nas taxonomias dos autores, dessa forma o pesquisador pode realizar as análises e conclusões do trabalho.

7. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

7.1 ANÁLISE TEÓRICA QUE COMPREENDE O PERÍODO DO ESTUDO, 1998 A 2008.

Durante o período compreendido no estudo, percebe-se uma enorme evolução na Unidade, ocorrendo tanto no aspecto físico, estrutural e principalmente de consolidação no mercado. Diversas decisões foram empreendidas nos 10 anos, porém cabe ressaltar que aspectos ligados ao planejamento estratégico da organização foram norteadores para as decisões adotadas na Unidade. Algo perceptível nas decisões, é que o maior motivador e incentivador do monitoramento ambiental é o gestor da unidade, que em várias decisões foi o maior responsável pela busca de informações, essa por sua vez, motivada em seus interesses, fato esse também evidenciado por Campos (2007, p.11) que salienta “percepção dos executivos parece influenciar o seu interesse em monitorar o ambiente”.

Identificou-se no período do estudo, com o uso do modelo de Miles e Snow (1978), auxiliado pelo Quadro 2 - Tipologia Estratégica de Miles e Snow (1978), que ocorreu a predominância do Comportamento Estratégico Prospector, com 42,2% de incidência nas decisões estudadas. Seguindo esse comportamento, identificou-se que 36,8% das decisões apresentaram comportamento estratégico analista, e tanto o comportamento defensivo como o reativo apresentaram 10,5% de incidência nas decisões, respectivamente.

Neste estudo pode-se perceber que os resultados encontrados são semelhantes aos de Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009), e Di Benedetto e Song (2003), que identificaram o domínio de prospectores, seguidos por analistas e somente depois, por defensores e reativos. Cabe ressaltar que ocorreu semelhança com estes estudos, porém outros pesquisadores como Cancellier e Blageski Junior (2009), Guliní (2005), Desarbo *et al.* (2006), e Gimenez *et al.* (1999), encontraram domínio de outro comportamento estratégico ou diferenças no domínio dos comportamentos apresentados neste estudo.

O monitoramento ambiental nas decisões com comportamento estratégico prospector tem o modo de visão informal ou condicionada com 25% e 50% de ocorrência respectivamente, no qual Aguilar (1967), afirma que são os modos que possuem a menor sistematização e principalmente a objetividade em se adquirir as informações. Também foram constatadas duas ocorrências de busca informal, representando 25%, nas oito decisões que apresentaram comportamento estratégico prospector, esse modo de monitoramento é decorrente da característica da decisão, que por sua vez estavam atreladas à exigências legais. Com isto, afirma-se que das decisões estudadas que apresentaram comportamento estratégico

prospector, 25% tiveram como modo a Visão Indireta, 50% a Visão Condicionada e 25% de Busca Informal.

Isso remete à conclusão que o comportamento estratégico prospector não influencia o modo de monitoramento, podendo concluir que o comportamento tem características que necessitam do monitoramento ambiental, mas devido à sua necessidade e dinamicidade nas informações, muitas vezes monitora de forma informal ou até mesmo descompassada com as estratégias da organização, características bastante visíveis no modo de Visão Condicionada.

Em relação às decisões apontadas com comportamento estratégico analista, identificou-se que todas elas apresentaram como modo de monitoramento a Busca Informal, na qual Aguilar (1967) salienta que ocorre a identificação da necessidade de informação, a identificação de quais informações são relevantes, porém ainda não há a sistematização do processo como um todo, ocorrendo de forma descontínua e desestruturada em muitas das vezes. Em função do comportamento analista, também evidencia-se que um dos fatores que leva à busca da informação, são as referências já adquiridas do evento, em função do mesmo já ter ocorrido em outras Unidades do SENAC e ele estar sendo repetido na Unidade. Ou então, por ser uma decisão baseada nos próprios concorrentes, no qual geram um fator comparativo para análise, dessa forma direcionando a busca de informações no monitoramento ambiental.

Em relação ao comportamento estratégico reativo, que Miles e Snow (1978), afirmam que apresenta padrões inconsistentes e instáveis de adaptação ao ambiente, foi presente em duas decisões, caracterizando dessa forma apenas 10,5% de incidência no estudo dos comportamentos estratégicos. Nas decisões com este tipo de comportamento, evidenciou-se a Busca Informal como modo de monitoramento ambiental, podendo este estar atrelado ao impacto da tomada de decisão, mesmo tendo a necessidade e a importância que a decisão requeria.

A Unidade ainda monitorou o ambiente de forma a adquirir todo e qualquer tipo de informação, principalmente centrado na figura do gestor, conforme salienta Aguilar (1967), sem a sistematização ou metodologia adequada para se adquirir a informação. Percebe-se que nas duas decisões, estas impulsionadas pelas definições exigidas pelo planejamento estratégico da organização e pela pressão do ambiente, a Unidade foi reativa na tomada de decisão, pois conforme Gimenez (1998, p. 30) “é uma espécie de não estratégia”, “...responder somente quando forçado”.

Já o comportamento estratégico defensivo representou 10,5% e teve a incidência em duas decisões, todas impulsionadas por pressões vindas tanto do ambiente externo como do interno. Devido ao crescimento da Unidade, percebeu-se a necessidade de rever algumas ações, pois se isto não ocorresse poderia impactar negativamente no resultado da Unidade, além da estruturação interna, outro fator foi o alinhamento da estratégia da organização. Gimenez (1998), afirma que geralmente as empresas defensivas não possuem habilidades para responder efetivamente à implicações das mudanças ocorridas no ambiente. Pode-se também observar que as duas decisões tiveram como modo de monitoramento a Visão Condicionada e a Busca Informal.

Diante dos comportamentos estratégicos identificados no estudo, pode-se verificar que a estabilidade da Unidade no mercado de atuação, tendo seu reconhecimento perante a comunidade com o lançamento de novos produtos, adequações da estrutura física, participação em eventos de promoção social e o próprio crescimento do espaço físico, fizeram com que a Unidade ao passar dos anos, adotasse mais o comportamento estratégico analista do que prospector. Observa-se na figura 1, a mudança do comportamento estratégico com o passar dos anos.

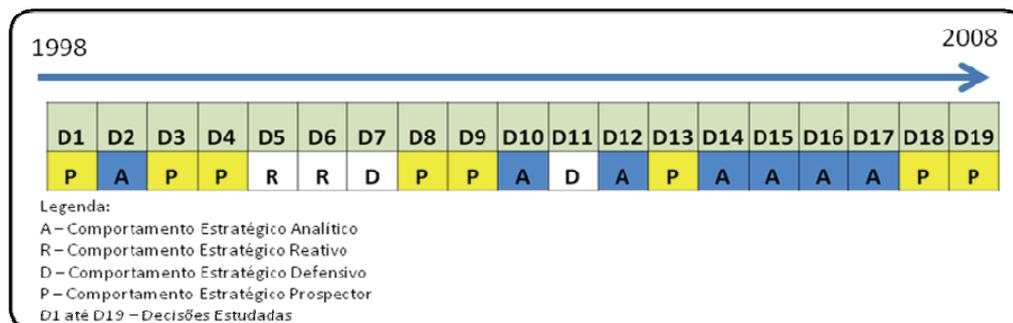


Figura 1 – Mudanças do Comportamento Estratégico com o passar dos anos
Fonte: Elaborado pelo autor

Relacionando o comportamento estratégico com o modo de monitoramento, do período como um todo, pode-se identificar que das 19 decisões estudadas, 42,2% apresentaram comportamento estratégico prospector como predominante e a Busca Informal apresentou 63,16% de incidência, isso vem ao encontro dos estudos realizados por Miles e Snow (1978), que salientam que os prospectores investem no monitoramento do ambiente para encontrar oportunidades ou desenvolver novos produtos, fato esse que é corroborado por Gimenez *et al.* (1999, p.59), “estratégia prospectora, caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processo”, analogamente as decisões apontadas no período estudado, essas características se fazem presentes nas decisões, direcionando o monitoramento da Unidade. No quadro 3 estão apresentadas todas as decisões estudadas no período de 1998 a 2008, bem como o modo de monitoramento e o comportamento estratégico predominantes para cada evento:

| PERÍODO I (1998 – 2000) | MODO DE MONITORAMENTO Aguilar (1967) | COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO Miles e Snow (1978) |
|---|--------------------------------------|---|
| Decisão 1 - Lançamento de cursos específicos (Desenvolvimento Gerencial) | Visão Condicionada | Prospector |
| Decisão 2 - Lançamentos dos cursos técnicos | Busca Informal | Analítico |
| Decisão 3 - Criação dos núcleos, tendo especialistas nas áreas | Visão Condicionada | Prospector |
| Decisão 4 - Investir na área de turismo como uma das áreas prioritárias | Busca Informal | Prospector |
| Decisão 5 - Buscar e mudar para outro lugar (shopping) | Busca Informal | Reativo |
| Decisão 6 - Deixar de atuar com algumas áreas (moda beleza e datilografia), focar atuação | Busca Informal | Reativo |
| Decisão 7 - Fortalecimento de 4 áreas de atuação (saúde, turismo, gestão e informática) | Busca Informal | Defensivo |
| PERÍODO II (2001 – 2005) | MODO DE MONITORAMENTO Aguilar (1967) | COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO Miles e Snow (1978) |
| Decisão 1 – Implantação do BSC na Unidade | Visão Condicionada | Prospector |
| Decisão 2 - Construção de uma nova Unidade | Busca Informal | Prospector |
| Decisão 3 - Fim das parcerias com outras instituições, exclusividade com a FGV | Busca Informal | Analítico |
| Decisão 4- Deixar de participar na organização de eventos | Visão Condicionada | Defensivo |
| Decisão 5 - Estar presente na região, com no mínimo dois cursos em todas as cidades da região acontecendo por ano | Busca Informal | Analítico |

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| – 17 cidades | | |
| Decisão 6 - Atuar na área de Gastronomia – Carne Suína | Visão Condicionada | Prospector |
| Decisão 7 - Lançamentos Cursos do PET – parceria com empresários, atendimento social | Busca Informal | Analítico |
| PERÍODO III (2006 – 2008) | MODO DE MONITORAMENTO Aguilar (1967) | COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO Miles e Snow (1978) |
| Decisão 1 - Reestruturação do Educacional, Trabalhando por Eixos | Busca Informal | Analítico |
| Decisão 2 - Lançar cursos técnicos em períodos diurnos | Busca Informal | Analítico |
| Decisão 3 – Criação da Faculdade | Busca Informal | Analítico |
| Decisão 4 - Criação do núcleo de encaminhamento do mercado de trabalho | Visão Indireta | Prospector |
| Decisão 5 - Centralização da verba de divulgação, focado nos períodos de divulgação | Visão Indireta | Prospector |

Quadro 3 – Quadro Resumo da Análise dos Períodos

Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se que para a Unidade estudada, quando é analisado apenas o comportamento estratégico predominante, no caso o prospector, identifica-se que o modo predominante no monitoramento ambiental é à visão condicionada, já a relação do monitoramento ambiental com o comportamento estratégico, pode-se destacar que para a Unidade estudada ocorre o predomínio da busca informal, tendo o modo analista como o predominante no comportamento estratégico para esse modo de monitoramento, fato este que pode ser observado no quadro 4.

No Quadro 4, estão evidenciadas as ocorrências dos tipos de Comportamento Estratégico e os Modos de Monitoramento Ambiental:

| COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO Miles e Snow (1978) | MODO DE MONITORAMENTO AMBIENTAL Aguilar (1967) | | | |
|--|---|----------|----------|----|
| | VI | VC | BI | BF |
| Prospector – 42,2% | 2 - 25% | 4 - 50% | 2 - 25% | |
| Analítico – 36,8% | | | 7 - 100% | |
| Reativo – 10,5% | | | 2 - 100% | |
| Defensivo – 10,5% | | 1 – 100% | 1 - 100% | |
| | 10,52% | 26,32% | 63,16% | 0% |

Quadro 4 - Ocorrências no comportamento estratégico e no monitoramento ambiental.

Fonte: Elaborado pelo autor

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que os objetivos norteadores para a pesquisa foram atingidos, em um primeiro momento foram identificadas as decisões estratégicas adotadas pela Unidade Operativa do SENAC, da Região Oeste de Santa Catarina. Com a realização de entrevistas semi-estruturadas, realizadas de forma individual com o Diretor e os Coordenadores da Unidade estudada. Foram elencadas todas as decisões que os entrevistados acharam pertinentes e relevantes compreendidas no ano de 1998 a 2008.

No momento seguinte ocorreu a identificação e a descrição do modo de monitoramento da Unidade Operativa do SENAC, da Região Oeste de Santa Catarina. Após a realização das entrevistas, foram confeccionadas tabelas que apresentaram a luz da teoria dos autores estudados, a decisão, o modo de monitoramento e o comportamento estratégico. Com as tabelas foram feitas as análises teóricas de cada período, estes por suas vez foram construídos

em relação as decisões ocorridas, dessa forma foi-se obtendo uma análise parcial do período estudado.

Diante da pesquisa, constatou-se que 63,13% das decisões estudadas apresentaram como modo de monitoramento a Busca Informal, que pode ser justificada pela necessidade de informação, a agilidade na coleta dessa informação, mas que em determinado tempo deixa de ser estruturada, perdendo dessa forma uma parcela de sua efetividade.

Em relação ao comportamento estratégico adotado por uma Unidade Operativa do SENAC, da Região Oeste de Santa Catarina, identificou-se que o comportamento estratégico identificado nas decisões teve forte influência do momento que a Unidade passava quando da tomada da decisão, e principalmente o grande objetivo de posicionar a Unidade como Centro de Educação Profissional, não se pode deixar de mencionar que outro fator que influenciou nas tomadas de decisão, é a questão regimental, no qual a Unidade segue diretrizes de um Departamento Regional do SENAC/SC, este que por sua vez influenciou diretamente em algumas decisões e conseqüentemente no comportamento estratégico identificado.

Identificou-se que as decisões apresentaram predominância do comportamento estratégico prospector, esse apontado em 42,2% das decisões, justificado pelas características empreendedoras do gestor, apontadas tanto nas entrevistas do próprio gestor como dos coordenadores. Outro fator que impulsionou esse comportamento estratégico foi a expansão e o crescimento da Unidade em estudo, pois ambos promoveram a busca de novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos e até mesmo a reestruturação física e de pessoal da Unidade. Referente também ao comportamento estratégico da Unidade, identificou-se uma forte incidência do comportamento analista - 36,8%, este podendo ser compreendido em função da Unidade fazer parte de uma organização, na qual já possui diversos processos, produtos e atividades que já são realizadas em outras Unidades do Estado, dessa forma servirão de suporte e até mesmo como fator comparativo para as decisões da Unidade.

No fechamento de toda a pesquisa, que teve como objetivo de relacionar o monitoramento do ambiente com o comportamento estratégico de uma Unidade Operativa do SENAC, da Região Oeste de Santa Catarina, pode-se visualizar a relação entre as teorias estudadas.

Construindo a relação entre monitoramento ambiental e comportamento estratégico pode-se concluir que não ocorre uma relação direta entre ambos, haja vista que quando ocorreu o comportamento estratégico prospector como predominante o monitoramento ambiental com maior ocorrência foi a visão condicionada, já quando o monitoramento ambiental de maior incidência foi a busca informal o comportamento estratégico mais ocorrente foi o analista. O que se percebe é que, em função da responsabilidade e do impacto da decisão, ocorre o monitoramento de forma mais sistematizada do que para decisões que não têm a mesma relevância. Analisando as duas teorias estudadas, percebeu-se que, independente do comportamento estratégico adotado, ocorre o monitoramento ambiental, algumas vezes mais ou menos sistematizado. Também se pode identificar que ocorrem predominâncias de modos de monitoramento ambiental em relação a determinados comportamentos estratégicos, influenciados principalmente pelas características e necessidades do próprio comportamento.

Durante a execução do trabalho identificaram-se algumas dificuldades, nas quais se pode destacar o grau de dificuldade encontrado na realização das entrevistas para a transcrição das mesmas. Por se tratar de entrevistas, muitas das respostas não foram obtidas no primeiro contato do entrevistado com o entrevistador, necessitando a repetição de até quatro vezes a entrevista com cada entrevistado.

Outro fator limitante foi a forma de expressão de cada entrevistado, uns mais claros e falantes, outros mais tímidos e discretos, além desses fatores teve-se que contar com a lembrança dos entrevistados para a construção do estudo.

Sugere-se a realização de trabalhos futuros, que visem a relação do modelo de comportamento estratégico proposto por Miles e Snow (1978), com o monitoramento ambiental proposto por

Aguilar (1967), sugestão esta fundamentada na carência de trabalhos dessa natureza, realizados no Brasil. Salienta-se que além do tema sugerido, também podem ser realizados, estudos verificando se o modo de formulação de estratégia Mintzberg e Quinn (2001), possui relação com o comportamento estratégico definido por Miles e Snow ou se em função dos recursos e capacidades o monitoramento ambiental adota comportamentos diferentes.

Devido o estudo ter ocorrido em uma Unidade do SENAC/SC, sugere-se que o mesmo seja replicado para outras Unidades do Estado, podendo dessa forma identificar em âmbito estadual as relações dos dois modelos.

9. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Organizing a strategic information scanning system**. California: [s.n.], 1983.

AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: The Macmillan Company, 1967.

ANDREWS, R. *et al.* Strategy formulation, strategy content and performance. **Public management review**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2009.

ANSOFF, Igor H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ASTLEY, W. Graham; VAN De VEM, Andrew H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, Miguel; BERTERO, Carlos Osmar (Coord.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 80-116.

BEAL, R. M. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of small business management**, v.38, n. 1, 2000.

CAMPOS, Luiz Fernando de Barros. Monitoração ambiental efetuada por executivos: influências da incerteza ambiental percebida e das características das fontes de informação em sua seleção. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO – EnADI, 2007, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi; ALBERTON, Anete. O monitoramento do ambiente externo em empresas hoteleiras catarinenses. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CANCELLIER, E. L. P. L.; BLAGESKI JUNIOR, E. J. Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi. **Sistema de monitoramento ambiental para a pequena empresa: um estudo em empresa de base tecnológica**. 2004. Tese – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

CHOO, C. W. e AUSTER, E. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 3rd ed. New Jersey: Information Today, 2002.

CHOO, Chun, W. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for information science**, v. 25, n. 3, p. 21-24, Feb./Mar. 1999.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as Interpretation systems. **Academy of management review**, v.9, n.2, p. 284-295, 1984.

DEGENT, R.J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **Revista de administração de empresas**, v.26, n.1, p. 77- 83, jan/mar. 1986.

DESARBO, W. S. *et al.* Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology. **Management science**, v. 52, n. 6, p.909- 924, 2006.

DI BENEDETTO, C. A.; SONG, M. The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms. **International marketing review**, v. 20, n. 5, p. 514- 533, 2003.

DIEHL, A. Antônio; TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.

FREITAS, Henrique *et al.* **Informação e decisão**: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GIMENEZ.F.A.P. Escolha estratégica e estilo Cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de administração contemporânea**, v. 2, n. 1, 1998.

GIMENEZ, F. A. P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

GIMENEZ, F.A.P. *et al.* Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea**, v. 3, n. 2, 1999.

GHOBRIL, Alexandre Nabil; MOORI, Roberto Giro. **Alinhamento estratégico entre indústrias bens de capital e de alimentos: uma análise com base em Miles e Snow**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2007.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOODRICH, Robert Stuart. Monitoração do ambiente externo: uma necessidade para as organizações tecnológicas. **Revista de administração de empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 5-10, jan./mar. 1987.

GROOM, Jeremy R.; DAVID, Fred R. Competitive intelligence Activity Among Small Firms. **S.A.M. Advanced management journal**, v. 66, n. 1, p. 12-20, Winter 2001.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HAMBRICK, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, 2003.

HOFFMANN, Roberto Antonio; HOFFMANN, Valmir Emil. A influência do comportamento estratégico na percepção da TI. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO – EnADI, 2007, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H; LESCA, H. **A inteligência estratégica antecipativa e coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações**. In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 4º, 2007, São Paulo/SP. **Anais...**São Paulo/SP: CONTECSI, 2007.

MARTINS, T. S. *et al.* A influência da tipologia estratégica de Miles e Snow no grau de orientação para o mercado em instituições de ensino fundamental e médio do estado do Paraná. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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

MINTZBERG, M.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, Venâncio Urbano Pereira da Costa. **A evolução no processo de decisão e no desempenho em investimentos estratégicos**: um estudo de caso com dois projetos na indústria química brasileira – 1978/1992. 2004. Tese Doutorado–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PLESHKO, L.; NICKERSON, I. Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms. **Academy of strategy management journal**, v. 7, p. 95-110, 2008.

ROSSETTO, C.; R.; ROSSETTO, A.; M. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: o estudo multicaso em três empresas familiares na indústria de construção civil – setor de edificações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina, 2001.

ROSSETTO, C.R. *et al.* Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas: um estudo multicase em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis-SC. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.11, n3, p.93-108, junho/setembro 2006.

SCHERER, F.L. *et al.* **Estratégia e práticas de gestão socioambiental**: o caso das empresas Brasileiras exportadoras do setor de Calçados, R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte, v.8, n.4, p. 116-136, out./dez. 2009.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965, 311p.

SMELTZER, Larry R.; FANN, Gail L.; NIKOLAISEN, V. Neal. Environmental scanning practices in small business. **Journal of small business management**, v. 26, n. 3, p. 55-62, July 1988.

SUBRAMANIAN, Ram; FERNANDES, Nirmala; HARPER, Earl. Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance. **Management international review**; v. 33, n. 3, p. 271- 286, Third Quarter 1993.

TEIXEIRA, O. R. P; ROSSETTO, C. R; CARVALHO, C.E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. **Revista turismo visão e ação**, v. 11, n. 2, p. 157 – 174, maio/ago, 2009.

VIRGILITO *et al.* **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa**, São Paulo:Saraiva, 2010.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison Wesley, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles-Snow typology. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p.751-768, 1990.