

A PERCEPÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO NO SETOR DE HOSPEDAGEM DA GRANDE FLORIANÓPOLIS (SC)

THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTAL PERCEPTION AND THE STRATEGIC BEHAVIOUR IN THE DECISION TAKING PROCESS: A STUDY ON THE HOSTELING SECTOR OF THE GREAT FLORIANÓPOLIS (SC)

Carlos Ricardo Rossetto

PhD, Professor titular da Universidade do Vale do Itajaí no Mestrado em Administração e Doutorado em Administração e Turismo
rossetto@univali.br

Adriana Marques Rossetto

PhD, Professora titular da Universidade do Vale do Itajaí no Mestrado e Doutorado em Administração e Turismo
arossetto@univali.br

Miguel Angel Verdinelli

PhD, Professor titular da Universidade do Vale do Itajaí no Mestrado em Administração e Doutorado em Administração e Turismo
nupad@univali.br

Carlos Eduardo Carvalho

Doutorando em Administração e Turismo, Professor e Vice-Reitor de Administração e Planejamento da Universidade do Contestado – UnC
carlosetu@unc.br

RESUMO

O artigo analisa frequência e intensidade dos fatores no ambiente organizacional e compara a relação entre este e comportamento estratégico de 122 pousadas na Grande Florianópolis(SC). Optou-se pela abordagem quantitativa com estratégia *survey*, utilizando métodos exploratórios multivariados. Os fatores com maior frequência no processo de decisão foram “política” e “tecnologia”, enquanto “Embratur” é a que aparece com menor frequência. Quanto à intensidade, aqueles mais considerados foram “legislação” e “sociais”. Identificou-se também que as empresas que consideram com maior frequência, no processo de decisão, “política” e “Embratur”, adotam comportamento prospectador ou analista e aquelas que consideram “tecnologia” adotam comportamento defensivo. Quanto à percepção da intensidade das mudanças, quando consideram “tecnologia”, “concorrentes” e “fornecedores”, em conjunto, adotam comportamento analista e quando consideram o fator “política” adotam comportamento defensivo. Observou-se que o comportamento adotado pelos gestores quando analisadas frequência e intensidade são distintos. Se o foco do tomador de decisão for à frequência das mudanças, o comportamento será o prospectador ou analista, se for à intensidade, o comportamento será o analista. Este trabalho traz novas evidências sobre como as organizações interpretam seus ambientes e se comportam. Como contribuição prática instiga os gestores a uma reflexão sobre a influência do contexto no comportamento estratégico.

PALAVRAS-CHAVE

Ambiente Organizacional, Comportamento Estratégico, Pousadas, Setor Turístico, Processo Decisório.

ABSTRACT

The article analyses the frequency and intensity of the factors on the organizational environment and compares the relation among this and the strategic behavior from 122 inns of the Great Florianópolis (SC). A quantitative approach with a *survey* strategy was chosen, using multi varied exploratory methods. The factors with a higher frequency on the decision process were “politics” and “technology”, while “Embratur” is the one that comes on a lower frequency. As the intensity, the ones that were most considered were “legislation” and “social”. It has also been noticed that the companies that consider with higher frequency on the decision process “politics” and “Embratur” have adopted a prospector or analyst behavior and the ones that consider “technology” adopt a defensive program. As the perception of the changes intensity while considering “technology”, “competitors” and “suppliers” together adopt an analyst behavior and when they consider the factor “politics” they adopt a defensive factor. It has been observed that the behavior adopted by the managers when frequency and intensity have been analyzed, are distinct. If the focus of the decision taker is the changes frequency, the behavior will be the prospector or analyst, if it is the intensity, the behavior will be the analyst. This paper brings new evidences on how the organizations interpret their environments and how they behave. As a practical contribution it instigates the managers to a reflection on the context influence over the strategic behavior.

KEYWORDS

Organizational Environment, Strategic Behavior, Inns, Tourism Sector, Decision Making.

1. INTRODUÇÃO

Alguns aspectos são de fundamental importância para as escolhas estratégicas e estão relacionados com a percepção dos atores organizacionais, em especial os de nível gerencial, e suas interpretações sobre as pressões ambientais que influenciam a organização.

Esta constatação tem levado muitos teóricos a dirigir seus estudos para a busca de explicações de como as organizações interpretam seus ambientes (Child, 1972; Osborn; Hunt, 1974; Hall, 1984; Namiki, 1989), como se comportam (Gimenez; Kruger; Hayashi, 1999; Pérola; Gimenez, 2000; Mintzberg et al. 2000; Hampton, 1992) e se esta conjugação de percepção e ação (Mintzberg, 1988; Hill, 1988; Milliken, 1987; Rossetto; Rossetto, 2003; Aragon-Sánchez; Sánchez-Marin, 2005; Olson; Slater; Hult, 2005; Teixeira, 2007; Andrews, 2009) conduz à permanência e ao crescimento delas em seus setores de atuação.,

Outro aspecto relevante está relacionado ao setor foco desta pesquisa, o hoteleiro. Se observarmos que o setor turístico e, por conseqüência, o hoteleiro, tem sido um dos setores de maior crescimento no País e especialmente em Santa Catarina (SC), percebemos sua grande importância para a economia e o desenvolvimento do Estado.

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 organizacional e comportamento estratégico para formação de suas estratégias.

Buscando suprir esta lacuna, o objetivo desta pesquisa é relacionar 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.

2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi selecionada a tipologia de Duncan (1972) para análise do ambiente organizacional. Primeiramente por ser muito similar a tipologia de Emery e Trist (1965), cujo trabalho, de vanguarda na época, 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 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 pesquisa de Duncan identificou duas dimensões ambientais: simples-complexo e estático-dinâmico. A primeira compreende o número de fatores (frequência) que são considerados na tomada de decisão, enquanto a segunda se refere ao grau de variação (intensidade) destes fatores ao longo do tempo.

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.

3. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

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).

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. O desempenho é avaliado em função de market share e volume de vendas, entre outros. O risco desta estratégia é alto, pois a não aceitação de um novo produto pode significar prejuízos significativos.

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. Esta estratégia se depara com o risco de ser incapaz de se adaptar a mudanças mais drásticas no ambiente competitivo, pois o foco impede que haja a diversificação, fundamental para acompanhar mudanças.

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. O maior risco destas empresas é o de não alcançar a eficiência e eficácia necessária, sendo estes indicadores os utilizados para medir o desempenho destas empresas.

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.

4. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Optou-se pela abordagem quantitativa e descritiva. A população para o presente trabalho compreendeu todas as pousadas da grande Florianópolis - SC e 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 (1972). As respostas foram dadas usando uma escala de cinco pontos. O Bloco 3: também contendo questões fechadas visava identificar

o comportamento estratégico adaptado 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. Para a análise e descrição simultânea de mais de duas variáveis foram utilizados métodos exploratórios multivariados com o *software* STATISTICA®.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

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

Tabela 1- Frequência e intensidade das mudanças percebidas

	N	MÉDIA FREQUÊNCIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA INTENSIDADE	DESVIO PADRÃO
POLÍTICA	122	4,491	0,707	4,106	0,861
ECONOMIA	122	4,393	0,756	4,229	0,870
TECNOLOGIA	122	4,426	0,890	4,237	0,900
LEGISLAÇÃO	122	4,250	0,841	4,319	0,973
SOCIAIS	122	4,360	0,937	4,311	0,824
CONCORRENTES	122	4,295	0,906	4,122	0,819
FORNECEDORES	122	3,975	0,838	3,918	0,959
EMBRATUR	122	3,893	0,861	3,877	0,887
FREQUÊNCIA MÉDIA	122	4,281	0,348	4,140	0,348

Fonte: Pesquisa dos autores

Pela análise da referida Tabela, 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”. Poderíamos explicar os resultados encontrados 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 órgão regulador não está conseguindo influenciar devidamente o setor de hospedagem (pousadas).

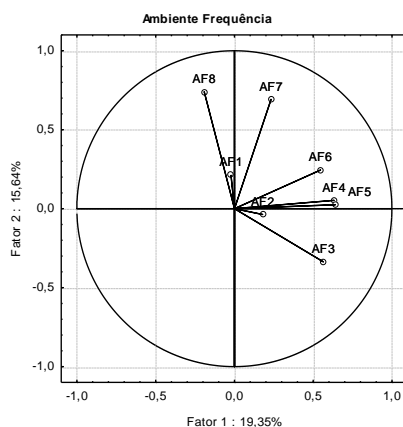
Resultado 1 - Os gerentes das pousadas utilizam mais frequentemente os fatores “política”, e “tecnologia” nos seus processos de decisões.

Resultado 2 - Os gerentes das pousadas utilizam com mais intensidade os fatores “legislação” e “sociais” nos seus processos de decisões.

Observa-se na mesma Tabela 1, 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 o fator Embratur de baixa frequência, e também, de baixa intensidade.

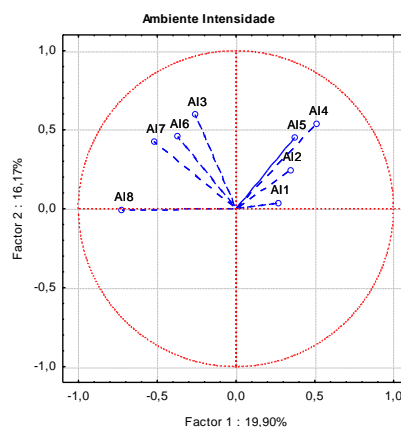
Resultado 3 - Os gerentes das pousadas percebem o ambiente como estático-simples para a variável EMBRATUR.

Figura 1 – Fatores quanto à frequência



Fonte: Pesquisa dos autores

Figura 2 – Fatores quanto à intensidade



Fonte: Pesquisa dos autores

Considerando o agrupamento dos fatores, podem-se observar quais se associam entre si no processo de tomada de decisão. 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, os do mesmo grupo também são considerados. O Fator AF3 (tecnologia) não foi associado a qualquer outro fator, quando se analisa a frequência das mudanças.

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”.

5.2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E O AMBIENTE

5.2.1 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E OS FATORES DO AMBIENTE (FREQUÊNCIA E INTENSIDADE)

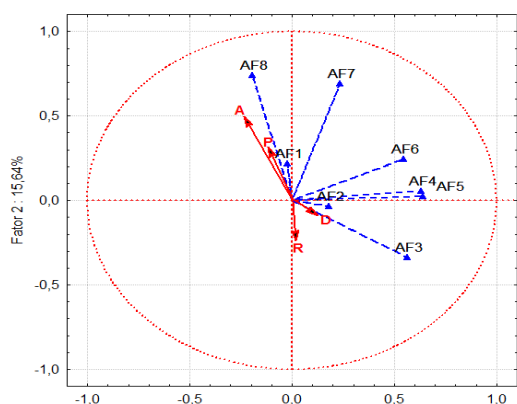
Em relação ao comportamento estratégico e os fatores do ambiente no tocante a frequência de uso no processo de decisão (AF1- políticas; AF2- economia; AF3- tecnologia; AF4- legislação; AF5- sociais;

AF6- concorrentes; AF7- fornecedores e AF8- Embratur) pode-se afirmar, conforme a Figura 3, 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.

Em relação ao 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 4, que as empresas que percebem maior grau de variação nos fatores tecnologia, concorrentes e fornecedores, em conjunto, adotam comportamento analista.

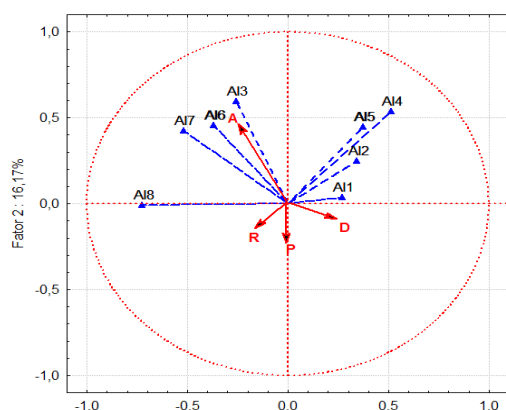
Da mesma forma, empresas que percebem maior grau de variação no fator “política”, adotam comportamento defensivo. Por último, empresas que percebem maior intensidade de mudanças no fator “Embratur”, adotam comportamento reativo. Para o comportamento prospector, quando se analisa a intensidade de mudança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

Figura 3 – Relacionamento entre Comportamento Estratégico e os Fatores do Ambiente (expressos pela sua frequência)



Fonte: Pesquisa dos autores

Figura 4 – Relacionamento entre Comportamento Estratégico e os Fatores do Ambiente (expressos pela sua intensidade)



Fonte: Pesquisa dos autores

Resultado 4 - As empresas que utilizam com maior frequência no processo decisório os fatores “política” e “Embratur” adotam comportamento prospectador ou analista.

Resultado 5 – As empresas que percebem com maior frequência no processo decisório o fator “tecnologia” adotam comportamento defensivo.

Resultado 6 – As empresas que percebem maior grau de variação nos fatores “tecnologia”, “concorrentes” e “fornecedores”, em conjunto, adotam comportamento analista.

Resultado 7 – As empresas que percebem maior grau de variação no fator “política” adotam comportamento defensivo.

Resultado 8 - As empresas que percebem maior grau de variação no fator “Embratur” adotam comportamento reativo.

6. CONCLUSÕES

O setor de hospedagem (pousadas) na grande Florianópolis caracteriza-se, em relação ao tamanho das pousadas, bastante homogêneo, com 72% delas tendo de 3 a 8 funcionários. Dos gerentes 52% são homens e 32% estão na faixa de 30-40 anos e 31%, na faixa de 20-30 anos. Analisando os dados, observa-se a predominância, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE), de microempresas. Outra constatação é que a maioria (63%) é administrada por jovens que, ou vem para a grande Florianópolis pelo apelo da qualidade de vida 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.

Quando relacionamos o comportamento estratégico com o ambiente organizacional, podemos verificar que as empresas que perceberam maior frequência de mudanças nos fatores “política” e “Embratur”, adotaram comportamento prospectador ou analista. As que perceberam maior frequência de mudanças no fator tecnologia, adotaram comportamento defensivo. Para o comportamento reativo, quando se analisou a frequência das mudanças, nada se pôde afirmar.

Empresas que perceberam maior intensidade de mudanças no fator política, adotaram comportamento defensivo. Este comportamento está condizente, pois quando estas empresas se deparam com um ambiente competitivo são incapazes de se adaptar a mudanças mais drásticas. Elas tendem a não introduzir inovações tecnológicas, competindo nas dimensões de preço e qualidade dos seus produtos já comercializados e adotam a postura quase que oposta aos prospectores, pois procuram defender e garantir a posição em que se encontram.

As que perceberam maior intensidade de mudanças no fator Embratur, adotaram comportamento reativo. Por se tratar de um dos principais stakeholders que influenciam o setor, as empresas com este comportamento, no seu processo decisório, mudam apenas quando são forçadas por aquele. Para o comportamento prospectador, quando se analisou a intensidade das mudanças, também nada se pôde afirmar.

Relevante também a constatação de que a adoção de determinado comportamento estratégico depende das características do ambiente (importância da frequência ou intensidade) que os gerentes percebem quando do processo de tomada de decisões.

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.

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, R. (2009), “Organizational task environments and performance: an empirical analysis”, *International Public Management Journal*, v. 12, n. 1, 1-23.
- ARAGON-SÁNCHEZ, A., SÁNCHEZ-MARIN, G. (2005), “Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs”, *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 3, 287-308.
- CHILD, J. (1972), “Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice”, *Sociology*, v. 6, 01-22.
- CONANT, J. S., MOKWA, M. P., VARADARAJAN, P. R. (1990), “Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study”, *Strategic Management Journal*, v.11, n.5, 365-383.
- DUNCAN, R. B. (1972), “Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty”, *Administrative Science Quarterly*, v.17, 313-327.
- EMERY, F. E., TRIST, E. L. (1965), “The causal texture of organizational environments”, *Human Relations*, v. 17, 313-327.
- GIMENEZ, F., PELISON, C., KRUGER, E., HAYASHI, P. (1999), “Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow”, *Revista de Administração Contemporânea*, v.3, n.2.
- GIMENEZ, F. (1998), “Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas”, *Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n.1, jan/abr, 27-45.
- HALL, R. H. (1984), *Organizações: estrutura e processos*, Prentice-Hall do Brasil, Rio de Janeiro.
- HAMPTON, D. (1992), *Administração Contemporânea*, 3 ed., McGraw-Hill, São Paulo.
- HILL, C. W. L. (1988), “Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework.”, *Academy of Management Review*, v.13, 401-412.
- JAMES, W. L., HATTEN, K. J. (1994), “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, 161-168.
- MILES, R. E., SNOW, C. C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill, New York.
- MILLIKEN, F. J. (1987), “Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty”, *Academy of Management Review*, v. 12, 133-143.

- MINTZBERG, H. (1988), “Generic strategies: towards a comprehensive framework”, *Advances in Strategic Management*, v.5, 1-67.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (2000), *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Bookman, Porto Alegre.
- NAMIKI, N. (1989), “Miles and Snow’s typology of strategy, perceived environmental uncertainty, and organizational performance.”, *Akrib Business and Economic Review*, v.20, n.2, 72-89.
- OLSON; E. M., SLATER, S. F., HULT, G. T. M. (2005), “The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior”, *Journal of Marketing*. v. 69, n. 7, 49-65.
- OSBORN, R. N., HUNT, J. G. (1974), “Environment and organizational effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, v. 19, 231-246.
- PÉROLA, A. C., GIMENEZ, F. A. P. (2000), “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, Florianópolis, ANPAD.
- ROSSETTO, C. R. (1998), *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações*, Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. (2003), “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, Atibaia, ANPAD.
- RUEDA-MANZANARES, A., ARAGÓN-CORREA, A., SHARMA, S. (2008), “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, 185-203.
- SCHERER, F. L. (2000), *Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina*, Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SHORTELL, S. M., ZAJAC, E. J. (1990), “Perceptual and archival measures of Miles and Snow strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity”, *Academy of Management Journal*, v. 33, n.7, 817-832.
- SUH, W. S., KEY, S. K., MUNCHUS, G. (2004), “Scanning Behavior and Strategic Uncertainty: proposing a new relationship by adopting new measurement constructs”, *Management Decision*, 42, 7/8, 1001.
- TEIXEIRA, O. R. de P. (2007), *O relacionamento entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico: um estudo nos hotéis de Florianópolis (SC)*, 2007, 115 folhas, Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.
- TUNG, R. L. (1979), “Dimension of Organizational Environments: an exploratory study of their impact on organization structure”, *Academy of Management Journal*. v. 22, n.4, 672-693.