



Revista de Administração - RAUSP

ISSN: 0080-2107

rausp@edu.usp.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Gardelin, João Paulo; Rossetto, Carlos Ricardo; Verdinelli, Miguel Angel  
O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos  
gestores de pequenas empresas  
Revista de Administração - RAUSP, vol. 48, núm. 4, outubro-diciembre, 2013, pp. 702-715  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223429367006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas

**João Paulo Gardelin**

*Universidade de Passo Fundo – Passo Fundo/RS, Brasil*

**Carlos Ricardo Rossetto**

*Universidade do Vale do Itajaí – Biguaçu/SC, Brasil*

**Miguel Angel Verdinelli**

*Universidade do Vale do Itajaí – Biguaçu/SC, Brasil*

Recebido em 10/agosto/2011

Aprovado em 23/julho/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1115

## RESUMO

Neste estudo, objetiva-se examinar o relacionamento entre o comportamento estratégico e a incerteza ambiental na percepção dos gestores. Os dados relativos ao construto incerteza foram levantados conforme uma taxonomia que explicita 29 fatores agrupados em 6 *clusters*. Para comportamento estratégico utilizou-se um modelo que caracteriza tal comportamento em quatro tipos: prospectores, analistas, defensivos e reativos. A pesquisa apresenta abordagem quantitativa, descritiva correlacional e explicativa. Os dados foram coletados por meio de *survey* com questionário aplicado a uma população de 203 gestores das empresas de Tapejara (Rio Grande do Sul). Desse total, 53 questionários (26,1%) foram respondidos. A análise da relação entre os construtos incerteza e comportamento foi realizada por meio da técnica ANOVA precedida dos testes de normalidade e de homocedasticidade a fim de verificar os pressupostos para a análise. Quanto à percepção de incerteza, 64% dos administradores consideram o ambiente com baixa incerteza. Em relação ao comportamento, 40% das empresas adotam uma postura prospectora. No que tange à relação entre incerteza e comportamento, não houve significância nos resultados dos testes que possibilite afirmar que a percepção de incerteza leve à adoção de determinado comportamento.

**Palavras-chave:** incerteza ambiental, comportamento estratégico, pequenas empresas

*João Paulo Gardelin*, Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí, é Professor na Universidade de Passo Fundo (CEP 99001-970 – Passo Fundo/RS, Brasil).

E-mail: gardelin@upf.br

Endereço:

Universidade de Passo Fundo  
Campus I

KM 171 – BR 285, Caixa Postal 611

São José

99001-970 – Passo Fundo – RS

*Carlos Ricardo Rossetto*, Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, é Professora Titular na Universidade do Vale do Itajaí (CEP 88160-000 – Biguaçu/SC, Brasil).

E-mail: rossetto@univali.br

*Miguel Angel Verdinelli*, Doutor em Oceanografia pela Universidade de São Paulo, é Professor Titular na Universidade do Vale do Itajaí (CEP 88160-000 – Biguaçu/SC, Brasil).

E-mail: nupad@univali.br

## 1. INTRODUÇÃO

Os desafios incessantes com os quais as organizações têm de lidar advêm principalmente de uma série de fatores determinados pelo ambiente externo. Desde as mais simples às mais complexas, todas as mudanças ambientais afetam de alguma forma o comportamento dos administradores e, conseqüentemente, o das empresas. Transformações econômicas, como a crise financeira internacional de 2008, ou mudanças tecnológicas, sociais e políticas, por exemplo, fazem com que muitas empresas tenham que se adaptar rapidamente ou, então, possam estar fadadas ao fracasso.

Para Bertucci (1999), no contexto de recursos escassos, mudanças introduzidas pela revolução tecnológica, globalização e surgimento de concorrentes potenciais, as organizações precisam buscar estratégias que se revelem adequadas para responder as demandas ambientais cada vez mais desafiadoras. Há diferentes estratégias metodológicas na literatura para analisar as relações que se estabelecem entre as ações dos dirigentes de uma organização e a forma como percebem o ambiente.

Jabnoun, Khalifah e Yusuf (2003) dizem que se as condições ambientais forem incertas, a prioridade da administração deve ser dar atenção para a orientação estratégica, já que se não houver uma condução adequada dos processos organizacionais, as empresas correm o risco de não sobreviver naquele ambiente. Por sua parte, Milliken (1987) definiu a incerteza como uma inabilidade individual para prever de modo preciso o ambiente.

Para lidar com a incerteza, organizações adotam determinados comportamentos estratégicos a fim de atingir seus objetivos propostos, procurando desempenhos superiores. Segundo Megginson, Mosley, Pietru e Paul (1986, p. 11) “as estratégias podem ser consideradas como mecanismos que ajudam as organizações a se adaptarem a seus ambientes e integrarem as operações internas”.

Apesar da existência de alguns estudos nacionais referentes à relação ambiente e comportamento (Moraes, 2004; Silva & Batista, 2004; Gulini, 2005; Tondolo & Tondolo, 2006; Teixeira, 2007; Ribeiro, Rossetto & Verdinelli, 2011), eles não abordam fatores relacionados ao ambiente interno das organizações quando o tema é incerteza ambiental, ou seja, apenas tratam os fatos relacionados ao ambiente externo. Trabalhos internacionais, da mesma forma, consideram fatores do ambiente externo. Jabnoun *et al.* (2003) pesquisaram os fatores de incerteza macroambiental, competitivo, de mercado e tecnológico. Já Kreiser e Marino (2002), Suh, Key e Munchus (2004) e Rueda-Manazares, Aragón-Correa e Sharma (2008) analisaram os fatores externos utilizando os modelos de Duncan (1972) e Milliken (1987).

A chamada “nova taxonomia”, de Priem, Love e Shaffer (2002), sugere maior parcimônia e mais compreensão em relação à maioria das tipologias existentes. Alguns dos grupos desenvolvidos, obviamente, relacionam-se com as tipologias mais antigas. Os *clusters* “clientes” e “concorrentes” (Duncan,

1972; Miles & Snow, 1978; Daft, Sormunem e Parks, 1988), por exemplo, são incorporados na categoria “competição da indústria”. Isto indica parcimônia. Além disso, aspectos internos de recursos humanos e de custos de produção e vendas são adições que não faziam parte das tipologias anteriores. Estas incorporações ocorreram porque nas últimas décadas prestou-se maior atenção aos recursos humanos estratégicos dentro da visão baseada em recursos, o que proporcionou uma compreensão mais ampla do sistema classificatório.

Os resultados de Priem *et al.* (2002) sugerem que as capacidades internas da empresa também exercem um papel importante na percepção de incerteza, o qual complementa as colocações de Bluedorn, Johnson, Cartwright e Barringer (1994). Esses autores citam que é correto que a formação de estratégias pelos executivos considere incertezas tanto no ambiente interno quanto no externo da empresa. A pesquisa de Priem *et al.* (2002) demonstrou que as tipologias até então existentes eram limitadas, porque focavam somente nas incertezas do ambiente externo das organizações. Portanto, por meio da análise de fatores internos e externos é que se obtêm mais poderes explicativos, permitindo a elaboração de modelos de incerteza a serem enfrentados pelos executivos (Priem *et al.*, 2002).

Outro construto considerado neste artigo foi o de comportamento estratégico, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978). Nesse sentido, e de acordo com o já mencionado por outros autores dessa temática (Gimenez, Pelisson, Krüger & Hayashi, 1999; Rossetto, 2003; Rossetto, Cancellier, Neto & Hoffmann, 2006), cabe salientar outra contribuição do estudo: verificar como se comportam estrategicamente pequenas empresas brasileiras situadas em ambientes turbulentos.

Visto que o município de Tapejara, local onde competem as empresas pesquisadas, é considerado pela opinião pública da região e do estado do Rio Grande do Sul como sendo empreendedor, e que devido à conduta dos empresários locais o município prosperou nos últimos anos, buscou-se verificar se de fato as organizações se comportam como empreendedoras ou prospectoras, segundo o modelo de Miles e Snow (1978).

Por conseguinte, o estudo objetiva relacionar o comportamento estratégico e a incerteza ambiental a partir da percepção dos gestores das empresas pesquisadas, procurando contribuir teoricamente sobre o assunto, especificamente a respeito dos fatores que influenciam a incerteza em ambientes empresariais brasileiros. Os resultados obtidos também buscam descrever como se comportam as pequenas empresas.

## 2. AMBIENTE

A ideia de organizações como sistemas abertos leva em consideração que empresas e seus ambientes internos e externos interagem continuamente, fazendo parte de um sistema mais amplo. Miles e Snow (1978), ao estudarem como as organizações se comportam em função do ambiente,

afirmam que toda a organização está inserida em uma rede de influências externas e relações que podem ser rotuladas como um ambiente que não é uma entidade homogênea, mas composta de uma combinação complexa de fatores como produto, mercado, costumes e práticas industriais, regulamentações governamentais e relações com fornecedores financeiros, de matéria-prima e de serviços. Os estudos e a pesquisa organizacional contemporânea têm procurado examinar as organizações sob pontos de vista que envolvem a sua interação com um contexto ambiental mais amplo.

No intuito de elucidar o ambiente empresarial competitivo, Montana e Charnov (2003) esclarecem que as organizações existem dentro de muitos ambientes que influenciam seu funcionamento. Elas precisam responder às forças que exercem impacto imediato em seus negócios, devem relacionar-se cuidadosamente com cada um dos fatores fundamentais, em especial com a sociedade na qual estão inseridas.

Cada organização tem um ambiente que é real, mensurável e externo à ela, sendo que essa realidade pode impor algumas limitações ao modo de serem operadas. O ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva do ambiente real, e isso ocorre dentro da organização (Rossetto, 1998; Bowditch & Buono, 2002). Carroll e Buchholtz (2003) sugerem que o ambiente é “chave” para o entendimento das relações entre organizações e sociedade. A forma como o termo é considerado e o modo de descrevê-lo possibilitam delinear questões fundamentais para o entendimento da discussão a que se propõe o presente estudo. Por outro lado, ao se considerar o caráter mutável e descontinuo do ambiente, deve-se dar ênfase ao monitoramento dessas incongruências ambientais que estão frequentemente ocorrendo, consciente ou inconscientemente, nos tomadores de decisão, assim como as empresas devem aprender a gerenciar essas incertezas ambientais.

Pode-se observar que os estudos organizacionais abordam as influências do ambiente organizacional sobre o comportamento das empresas, e também que o mesmo gera recursos às organizações, com mais ou menos intensidade, proporcionando maior ou menor grau de incerteza.

## 2.1. Incerteza ambiental

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

Os trabalhos pioneiros (Dill, 1958; March & Simon, 1958) estabeleceram que prever e interpretar incertezas é uma função essencial dos executivos de topo. Pesquisas posteriores

demonstraram que incertezas ambientais influenciam estruturas organizacionais, tomadas de decisão, monitoramento ambiental e *performance* das empresas (Emery & Trist, 1965; Daft, Sormunen & Parks, 1988; Boyd & Fulk, 1996). Rossetto e Rossetto (2003) afirmam que as incertezas do ambiente e o forte aumento da competição obrigaram os administradores a se adaptarem às transformações ambientais, adequando as mudanças estratégicas à realidade de seu ambiente.

Para Milliken (1987) apesar do fato de a incerteza ambiental ser aceita, geralmente, como uma construção importante na teoria das organizações, há ainda alguns pontos que necessitam ser mais bem entendidos. A autora percebeu que as pesquisas sobre a percepção da incerteza ambiental produziram resultados muitas vezes inconsistentes, e que com frequência são difíceis de serem interpretados.

A falta de correspondência entre as tipologias estabelecidas e o surgimento da nova taxonomia de Priem *et al.* (2002) podem ser resultado de inúmeros fatores, incluindo: mudanças ocorridas no pensamento dos executivos e/ou nas práticas de negócios dos últimos 20–40 anos; aumento da globalização da indústria (Porter, 1990); e dificuldade na interpretação não ambígua das entrevistas-base (Golden, 1992).

Em sua pesquisa, Priem *et al.* (2002) primeiramente solicitaram que os executivos listassem as causas de incerteza de seus ambientes. Ao final, as razões percebidas e listadas pelos entrevistados foram padronizadas em 29 fontes distintas, a partir das quais se realizou uma análise de escalonamento multidimensional (*Multidimensional Scaling – MDS*) que permitiu reconhecer seis grupos ou *clusters*: Competição; Atuação do Governo; Custos de Produção/Vendas; Mudanças Sociais; Recursos Humanos; e, Vantagem Competitiva Internacional.

O procedimento dos autores implicou na subdivisão da pesquisa em cinco fases. Na primeira fase da pesquisa foi solicitado aos empresários que pensassem nas fontes de incerteza enfrentadas pela empresa. Em seguida, deviam escrevê-las e tinham o direito de fazerem perguntas de clarificação aos pesquisadores. Com mais de cem itens listados, foram eliminadas as redundâncias até se chegar ao número de 29 fatores. Na segunda fase, gerou-se uma matriz de semelhanças sobre a qual os executivos tiveram de reunir os fatores gerados em grupos que permitissem reflexão sobre as semelhanças e diferenças. Esse processo resultou na formação de seis *clusters*. Na terceira fase, foram feitas as análises MDS, cujos resultados convergiram com os obtidos anteriormente. Na quarta fase, os pesquisadores voltaram aos entrevistados para apresentar os resultados da análise de MDS com a finalidade de validar a pesquisa. Por fim, a última fase foi quando os autores fizeram a análise geral dos *clusters* de incerteza.

Ao final da pesquisa, Priem *et al.* (2002) forneceram várias oportunidades para estender e testar a nova taxonomia, entre elas associar os *clusters* de incerteza com a estratégia. Nesta pesquisa utiliza-se o construto para estudar incerteza ambiental com base nas sugestões desses autores.

Um fator importante para a escolha da taxonomia de Priem *et al.* (2002) é que ela analisa não somente os fatores ambientais externos, mas também os fatores internos. Além disso, esse modelo tem sido pouco empregado nos estudos de pequenas empresas na realidade brasileira.

Na próxima seção deste artigo, tratar-se-á sobre o comportamento estratégico e a tipologia de Miles e Snow (1978) a fim de relacioná-la com os estudos de Priem *et al.* (2002) sobre incerteza ambiental.

### 3. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Miles e Snow (1978) apresentaram a taxonomia das estratégias genéricas com uma abordagem abrangente e oferecendo conceitos adequados à pequena empresa, contrariando a classificação de Porter, pela qual toda pequena empresa se enquadraria na estratégia de enfoque. Com respeito ao modelo de Miles e Snow, Gimenez *et al.* (1999) afirmam que sua abordagem, ao especificar relacionamentos entre estratégia, estrutura e processo, permite que as organizações identifiquem uma interação com o ambiente na qual estão inseridos.

Após pesquisar três indústrias, Miles e Snow (1978) propuseram, para a caracterização das estratégias genéricas, quatro tipos ideais denominados defensores, analistas, prospectores e reativos. Esses caracteres distintivos que permitem sua classificação resultam da busca das empresas por um padrão de comportamento estratégico relativamente estável, que lhes possibilite um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração (Gimenez *et al.*, 1999; Rossetto *et al.*, 2006).

O tipo defensor é a forma estratégica que está em um dos extremos de um *continuum* estratégico, e é caracterizado como o mais conservador de todos os tipos ideais de estratégia. São aquelas organizações que se esforçam para dominar uma porção de mercado no sentido de criar uma série estável de produtos e/ou serviços direcionados a mercados claramente definidos (Cunningham, 2002). Em oposição aos defensores, no outro extremo estão os prospectores, sendo o mais dinâmico dos tipos estratégicos. Segundo Miles e Snow (1978), os prospectores têm capacidade para encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado.

Em um nível intermediário, por assim dizer, entre defensores e prospectores, estão os analistas — organizações que minimizam os riscos e maximizam as oportunidades (Miles & Snow, 1978). O último tipo identificado é o reativo — organizações que são tanto inconsistentes quanto instáveis em se tratando de contexto-estrutura-estratégia. Os reativos, na visão de Cunningham (2002), são instáveis porque só possuem recursos que permitam reagir ao que é proposto pelo ambiente.

Gimenez *et al.* (1999) citam que a taxonomia de Miles e Snow se opôs às estratégias corporativas existentes até então, sendo denominadas estratégias competitivas. Enquanto as primeiras diziam respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deveria atuar, as estratégias com-

petitivas dizem respeito ao modo como a organização compete em determinado negócio. Ainda segundo Gimenez *et al.* (1999), Miles e Snow propuseram categorias de estratégia competitiva que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente. Elas são diferentes nas respostas que dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo.

A primeira questão diz respeito ao problema empreendedor, e as dimensões são: o domínio de produto e mercado, variando de amplo e em contínua expansão até estreito e cuidadoso; a postura de sucesso; e o monitoramento ambiental e o crescimento, que completam essa dimensão do ciclo. O segundo problema é o da engenharia, que envolve os objetivos, a amplitude e o anteparo tecnológico. Por fim, o problema administrativo relaciona-se à estrutura e aos processos organizacionais, sendo suas dimensões a coalizão dominante, o planejamento, a estrutura e o controle. Para saber a qual dos quatro tipos estratégicos uma empresa pertence foram desenvolvidas algumas propostas, como demonstrado na pesquisa de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), que apresentaram um instrumento multi-itens para medir a tipologia de Miles e Snow (1978).

Algumas das aplicações do modelo de Miles e Snow na década de 1990 incluem, por exemplo, as pesquisas de Judge, Dean e Fowler (1996) e de Gimenez *et al.* (1999). Mais recentemente, Rossetto e Rossetto (2003) aplicaram o modelo de Miles e Snow (1978) em três empresas do setor de construção civil, e como resultado encontraram o modelo analítico como o comportamento mais frequente observado nas empresas. Gulini (2005), Teixeira (2007), Andretti (2008) e Ribeiro *et al.* (2011) deram continuidade aos estudos organizacionais pesquisando as tipologias de comportamento de Miles e Snow (1978).

Nesta pesquisa, no que se refere ao construto de comportamento estratégico nas organizações pesquisadas, e com a finalidade de relacioná-la à taxonomia de Priem *et al.* (2002), foi escolhida a tipologia de Miles e Snow (1978) devido à sua conceitualização simples e sua ampla utilização, aliada à facilidade de aplicação e à interpretação em pequenas empresas.

### 4. HIPÓTESE DE PESQUISA

Coerentemente com o processo de construção ambiental, as empresas defensivas irão buscar nichos de mercado nos quais possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais dinâmicas. Organizações prospectoras, por outro lado, serão a fonte de instabilidade da indústria devido a sua constante geração de inovações. Hambrick (1983) descobriu que, conforme previsto no modelo de Miles e Snow (1978), empresas prospectoras tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores pelo aproveitamento de oportunidades de crescimento, enquanto empresas defensivas prevaleceram em indústrias menos inovadoras, mais estáveis e maduras (Gimenez *et al.*, 1999).

Outros trabalhos (Beekun & Ginn, 1993; Schenk, 1994) trouxeram evidências empíricas adicionais que confirmam a existência dos quatro tipos de estratégia genérica nos mais



diversos setores industriais. Além disso, esses estudos têm demonstrado também que, nos ambientes mais dinâmicos, a proporção de empresas que adotam uma estratégia prospectora é maior, enquanto as empresas defensivas são predominantes em ambientes mais estáveis.

Estudo recente de Rueda-Manazares *et al.* (2008) confirmou a hipótese de que a incerteza no ambiente geral de negócios é própria para aumentar a relação positiva entre o desenvolvimento da capacidade de integração com *stakeholders* e a geração de estratégia ambiental proativa. Organizações operando em um ambiente altamente incerto tende a desdobrar a capacidade de integração com *stakeholders* para aumentar sua legitimidade social e fazer melhores previsões sobre mudanças no ambiente externo. Isso os ajuda a gerar uma estratégia ambiental proativa (Rueda-Manazares *et al.* 2008).

Rueda-Manazares *et al.* (2008) ainda complementam que ambientes caracterizados por grande incerteza podem influenciar gerentes para a proatividade, estabelecendo relações de colaboração com uma gama mais ampla de *stakeholders*. Isso ajudaria a se antecipar às futuras tendências e a adotar estratégias mais inovadoras. Os gerentes reduzem a incerteza tentando prever futuros eventos e programar ações preventivas em vez de reagir a situações que já tenham acontecido (Lawrence & Lorsch, 1967; Miles & Snow, 1978; Milliken, 1987).

Com base nessas afirmativas, definiu-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- H1 – Empresas que percebem o ambiente incerto tendem a adotar comportamento prospector.

## 5. METODOLOGIA

Diante do objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa quantitativa com finalidade descritiva, correlacional e explicativa. A pesquisa quantitativa é aplicada nos estudos inferenciais quando se investigam as relações de causalidade entre fenômenos, bem como nos descritivos, nos quais apenas se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis. Através dela a intenção é garantir a precisão dos resultados (Richardson, 1999). A opção pela finalidade descritiva deve-se ao fato de que, segundo Merriam (1998), as pesquisas desse tipo visam descobrir a associação entre variáveis, permitindo, em alguns casos, ter uma visão mais ampla dos problemas. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva permite ainda estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, sem o compromisso de explicar os fenômenos, embora possa servir como base para tal explicação. A relação entre a percepção de incerteza ambiental e os comportamentos foi avaliada por meio da análise de variância (ANOVA), usando como preditores categóricos os tipos nos quais as organizações foram classificadas. Essas análises permitiram, ainda, explicar o porquê de alguns dos resultados.

Como formas de coleta de dados, foram utilizadas fontes múltiplas de evidência, tanto primárias quanto secundárias.

Os dados primários foram coletados através de questionários entregues aos administradores das empresas, que posteriormente foram tabulados em *software* apropriados para analisar as informações. Na obtenção de dados secundários, foram utilizados alguns dos canais de comunicação disponíveis, como a internet e os informativos da instituição que associa as empresas pesquisadas.

O questionário faz parte do ferramental adequado para a coleta de dados em uma pesquisa do tipo *survey*. O primeiro bloco do instrumento empregado trata das questões relativas ao comportamento estratégico das organizações. Usou-se para tal fim uma adaptação do questionário proposto por Conant *et al.* (1990). Esse instrumento foi testado e aprovado por alguns pesquisadores em estudos no Brasil (Gimenez *et al.*, 1999; Gulini, 2005; Teixeira, Rossetto & Carvalho, 2009). No trabalho de Gulini (2005), além do comportamento estratégico também foram investigados a percepção do ambiente e o desempenho de empresas provedoras de internet. Já Teixeira *et al.* (2009) pesquisaram a respeito da relação entre o ambiente e o comportamento estratégico, porém, na indústria hoteleira de Florianópolis.

O instrumento criado por Conant *et al.* (1990) contempla os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978) através de uma escala multi-itens. Isso proporciona vantagens em relação aos modelos de escala simples, uma vez que confere mais segurança ao atribuir as empresas aos tipos estratégicos. Ao total são onze itens reproduzindo as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas do modelo de Miles e Snow (1978). Assim, para cada item há quatro declarações associadas a cada um dos tipos (prospector, analítico, defensivo e reativo), entre as quais o respondente escolhe aquela que melhor representa sua organização. Como critério de classificação das empresas utiliza-se o maior número de vezes que alguma das tipologias foi selecionada como resposta. Em caso de empate contendo a característica reativa, a empresa é considerada como tendo tal estratégia, e no caso de empate sem essa opção, é considerada analista. Estas regras de decisões estão apoiadas no conceito original do trabalho de Miles e Snow (1978).

O bloco do questionário referente à percepção de incerteza do ambiente foi adaptado do estudo de Priem *et al.* (2002). Neste estudo, os autores agrupam em seis *clusters* os 29 fatores de incerteza percebidos pelos pesquisados por meio de entrevistas qualitativas. No instrumento utilizado, entretanto, não foi considerado o agrupamento que trata da vantagem competitiva internacional, pois nas empresas pesquisadas a quantidade de negócios internacionais realizados é irrelevante em termos de número de empresas que exportam ou importam. Em consequência, dos 29 fatores detectados por Priem *et al.* (2002), nesta pesquisa foram utilizados 24, e o respondente indicava com que intensidade a empresa percebe a incerteza em uma escala intervalar, conforme Tabela 1. Os cinco *clusters* considerados foram: competição; custos de produção/vendas; recursos humanos; governo; e mudanças sociais.

Tabela 1

**Médias Encontradas para os Fatores de Incerteza de Cada Um dos Cinco Clusters Definidos**

<b>Cluster 1 – Competição</b>	<b>4,80</b>
Surgimento de novos concorrentes	4,49
Fortalecimento da concorrência existente	4,55
Surgimento de produtos novos ou substitutos	4,58
Mudança no padrão de consumo	5,11
Alteração da expectativa de clientes	5,26
<b>Cluster 2 – Custos de Produção/Vendas</b>	<b>4,63</b>
Variação da inflação	4,11
Influência de produtos baratos fora do país	4,34
Alteração na produtividade	4,58
Disponibilidade e preço de matéria-prima	4,91
Surgimento de novas tecnologias	5,21
<b>Cluster 3 – Recursos Humanos</b>	<b>4,90</b>
Rotatividade de pessoal	4,38
Qualificação dos trabalhadores	5,00
Qualidade da educação	5,08
Obsolescência de habilidade	5,13
<b>Cluster 4 – Atuação do Governo</b>	<b>4,93</b>
Políticas internacionais	4,38
Infra-estrutura	4,83
Restrições de comércio	4,92
Políticas de governo	5,58
<b>Cluster 5 – Mudanças Sociais</b>	<b>3,86</b>
Influência estrangeira	3,40
Desordens sociais	3,43
Mudanças demográficas	3,43
Ambiente natural	3,98
Distribuições da riqueza	4,11
Expectativas sociais	4,81

As respostas dadas pelos administradores a esse bloco foram recategorizadas a partir das médias gerais calculadas para todos os fatores e para os *clusters*. Uma escala intervalar de 1 a 10 foi disponibilizada, sendo 1 a mínima percepção de incerteza e 10 a máxima, mas no processamento dos dados para avaliar a percepção foram utilizadas faixas de valores. As novas categorias foram: a) Mínima Incerteza, com valores de 1 a 2,50; b) Baixa Incerteza, de 2,51 a 5,00; c) Alta Incerteza, de 5,01 a 7,50; e, d) Máxima Incerteza, com valores desde 7,51 a 10.

No *cluster* competição, as variáveis ou fatores foram: novos concorrentes; fortalecimento da concorrência existente; produtos novos ou substitutos; padrão de consumo; e expectativa dos clientes. No *cluster* custos de produção/vendas foram agrupadas cinco variáveis: disponibilidade de preço de matéria-prima; inflação; tecnologia; produtividade; produção; e produtos baratos importados. Já no *cluster* recursos humanos foram mais quatro

fatores: rotatividade de pessoal; qualificação dos trabalhadores; qualidade da educação; e obsolescência de habilidade. No agrupamento que envolve a atuação do governo foram incluídas as variáveis: políticas internacionais; infraestrutura; restrições do comércio; e políticas de governo. Por fim, no *cluster* mudanças sociais ficaram listados seis fatores de percepção de incerteza do ambiente: mudanças demográficas; influência estrangeira; desordens sociais; distribuição da riqueza; ambiente natural; e expectativas sociais.

A população do estudo foram as pequenas empresas do município de Tapejara (RS), cadastradas na Associação Comercial, Industrial de Serviços e Agropecuária (ACISAT), que atualmente possui 208 estabelecimentos registrados. Dessas 208 empresas, cinco foram excluídas do estudo pelo fato de não pertencerem ao grupo considerado como Pequena Empresa pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae] (2010). Assim, a população esteve constituída por 203 pequenas empresas. Desse total, 53 empresas responderam, representando 26,1% da população.

Para a organização dos dados, análises de frequências e elaboração de gráficos utilizou-se o *software* Microsoft Excel®. A base de dados foi posteriormente exportada para o *software* STATISTICA®, onde foram feitas as análises de variância (ANOVA) a fim de relacionar as dimensões de incerteza com o comportamento. Antes de utilizar essa técnica, foram feitos os testes de normalidade e de homocedasticidade para verificar as pressuposições da análise. Foi empregado o teste Shapiro-Wilk para normalidade e o teste de Levene para homocedasticidade. Também se avaliou a independência dos resíduos por meio de gráficos. Cabe ressaltar que nesse sentido todas as variáveis cumpriram os pressupostos da ANOVA.

## 6. ANÁLISE DOS DADOS

### 6.1. Percepção de incerteza do ambiente

No *cluster* competição, que contempla cinco fatores de incerteza, destacam-se a mudança no padrão de consumo e a alteração da expectativa de clientes como os que geram alta incerteza nos gestores das empresas pesquisadas. Ambos os fatores ultrapassam a média de cinco pontos da escala que varia de 1 a 10. Os dois fatores voltados para a concorrência propriamente dita e o surgimento de novos produtos substitutos geram baixa incerteza, com média de intensidade entre 4,49 e 4,58.

Referente ao *cluster* custos de produção/vendas, apenas uma das variáveis ultrapassa a média de cinco pontos na escala e representa alta percepção de incerteza. É o surgimento de novas tecnologias. Os outros quatro fatores não chegam a atingir cinco pontos na escala e os gestores os percebem com baixa incerteza.

Quanto aos recursos humanos, apenas o fator rotatividade de pessoal não representa alta percepção de incerteza, com média de 4,38. Os demais fatores — qualificação dos trabalhadores,

qualidade da educação e obsolescência de habilidade são geradores de alta incerteza nos administradores das empresas pesquisadas.

O agrupamento atuação do governo também foi gerador de incerteza no ambiente das empresas, principalmente em relação ao fator políticas de governo, atingindo a marca de 5,58 pontos na escala utilizada. As demais variáveis — políticas internacionais, infraestrutura e restrições de comércio — foram percebidas como sendo de baixa incerteza. O *cluster* mudanças sociais apresentou todos os fatores com baixa incerteza. Isso reflete a percepção dos empresários de que fatores sociais não apresentam riscos aos seus negócios. Todas as médias calculadas são apresentadas na Tabela 1.

Apresentando os *clusters* de maneira resumida, pode-se verificar na Tabela 1 que os grupamentos atuação do governo, recursos humanos e competição são os que mais geram incertezas ambientais na percepção dos gestores. No outro extremo estão os que se referem a fatores de mudanças sociais, que geram mínimas incertezas.

Cabe ressaltar uma característica peculiar do município de Tapejara, onde se localizam as empresas pesquisadas, em termos da alta demanda por recursos humanos nos últimos cinco anos. Essa demanda foi gerada pelo crescimento das empresas e, conseqüentemente, o aumento significativo da necessidade de mão de obra. Destaca-se também a baixa oferta de moradia no município, que gera grande dificuldade dos gestores em atrair recursos humanos oriundos de municípios vizinhos.

Com relação ao *cluster* atuação do governo, o maior gerador de incerteza, deve-se frisar que a grande quantidade de notícias de escândalos na política nacional e/ou envolvendo políticos nacionais, pode ter interferido na percepção dos empresários sobre a conduta política e os privilégios particulares dos políticos em detrimento de interesses sociais e empresariais. Entretanto, conforme o padrão estabelecido metodologicamente para esta pesquisa, visualiza-se, considerando as médias obtidas pelos *clusters* (entre 3,86 e 4,93), que a percepção global dos fatores é de baixa incerteza percebida. Numa análise mais detalhada observa-se que 64% dos gestores visualizam o ambiente com baixa incerteza, enquanto 30% o veem como alta incerteza. Nos extremos da escala, apenas 4% o percebem com máxima incerteza e 2% com mínima incerteza, como demonstrado no Gráfico 1.

No que tange a incerteza ambiental, pode-se salientar como resultado expressivo da pesquisa e de grande subsídio aos tomadores de decisão que, embora não haja nenhum *cluster* acima da média de 5,00, indicando de alta a máxima incerteza, observa-se a preocupação dos gestores com a qualificação dos trabalhadores; qualidade da educação; mudança no padrão de consumo; surgimento de novas tecnologias; e alteração da expectativa de clientes. Portanto, esses fatores constituem um indicativo do que deve ser considerado com maior atenção na agenda estratégica dos gestores das pequenas empresas, embora essa afirmativa seja válida apenas para a amostra estudada.

## 6.2. Comportamento estratégico

Estudando o comportamento estratégico, segundo o ciclo adaptativo (Miles & Snow, 1978) pode-se observar que nas quatro dimensões referentes ao problema empreendedor foi possível verificar, conforme apresentado no Gráfico 2, que o comportamento prospector é o mais frequente somente na dimensão domínio de produto-mercado. Nas outras três dimensões analisadas — postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento — foi mais frequente o comportamento analista.

Nas três dimensões do problema engenharia pôde-se verificar, conforme demonstrado no Gráfico 3, que o comportamento analista e prospector são novamente os mais frequentes. O comportamento analista aparece, predominantemente, nas dimensões objetivo e anteparo tecnológico — enquanto na dimensão amplitude tecnológica há um empate entre a postura prospectora e reativa.

Nas quatro dimensões do problema administrativo observou-se, predominantemente, o comportamento prospector para coalizão dominante; planejamento; e controle. Apenas na dimensão estrutura o comportamento predominante foi o analista, conforme Gráfico 4.

Em resumo, no problema empreendedor observa-se o comportamento analista com 38% de frequência relativa, e o comportamento prospector com 29%. No problema engenharia, o comportamento analista e o comportamento prospector têm 33% de frequência relativa. E, por último, no problema administrativo predomina o comportamento prospector, com 40% da frequência relativa. A Tabela 2 detalha as frequências

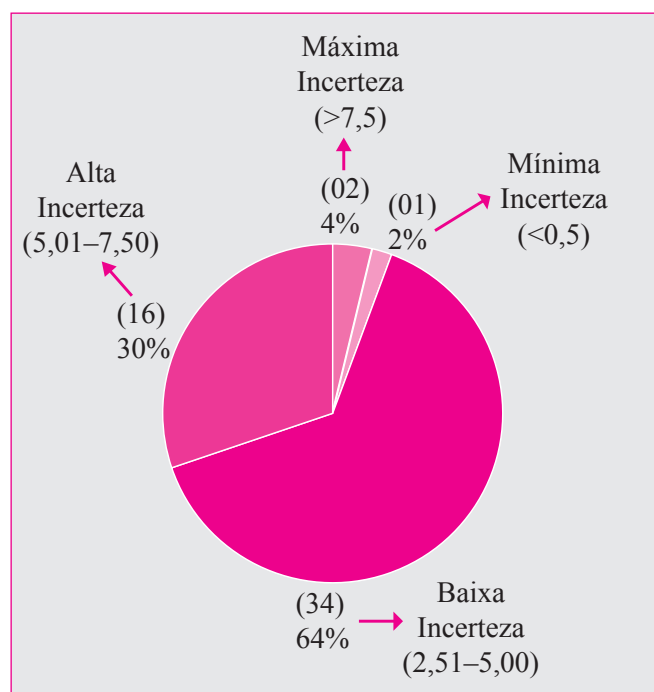
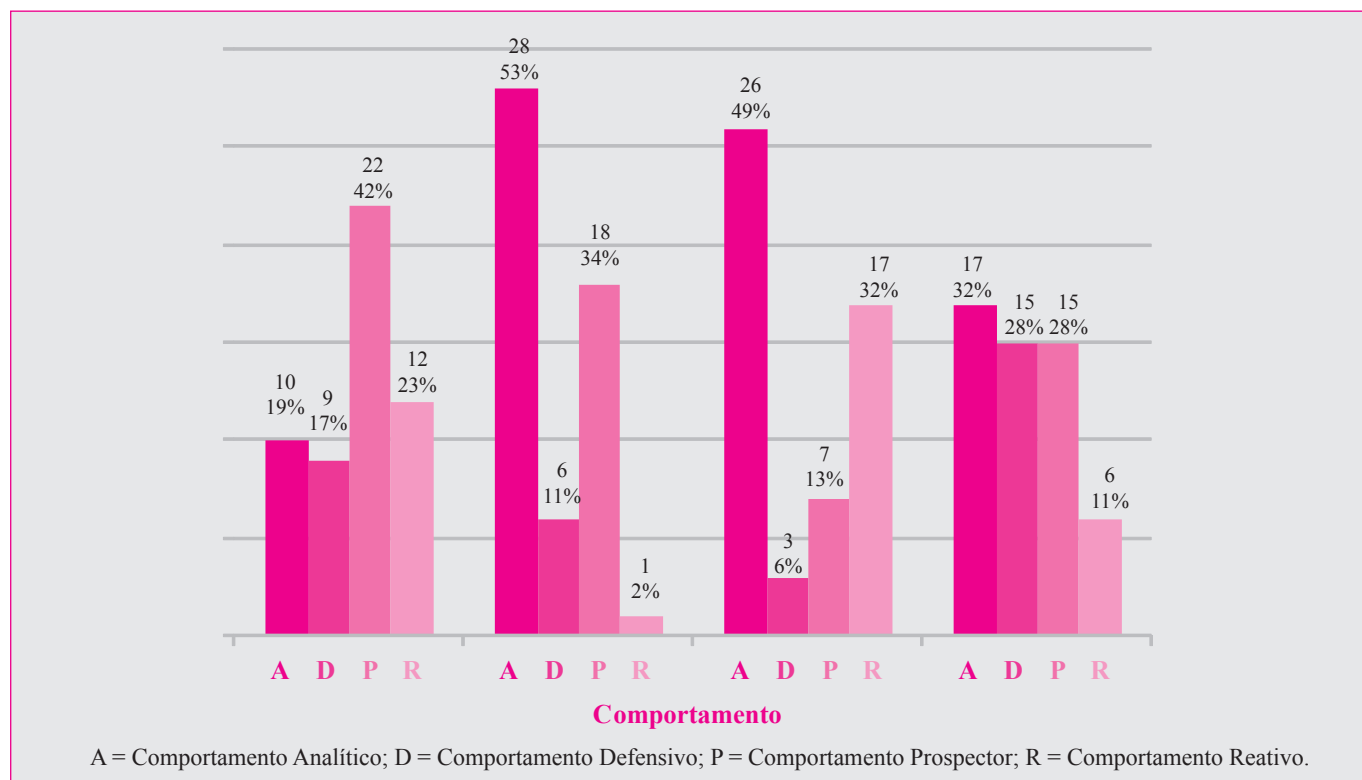
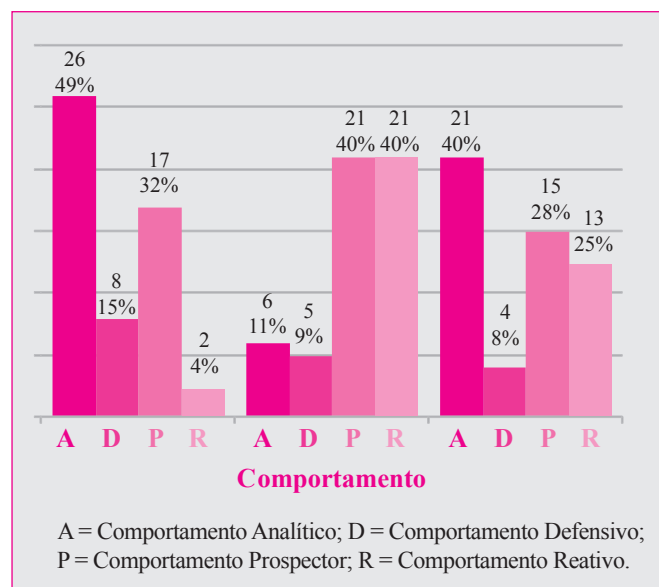


Gráfico 1: Percepção de Incerteza Geral





**Gráfico 2: Problema Empreendedor – as Quatro Dimensões**



**Gráfico 3: Problema de Engenharia – as Três Dimensões**

relativas de cada comportamento dentro dos problemas do ciclo adaptativo.

As empresas com comportamento prospector apresentam uma postura agressiva em busca de novas oportunidades, mas

os resultados demonstraram que no problema empreendedor apenas a dimensão domínio de produto-mercado se relacionou com esse comportamento. O grande predomínio do comportamento prospector foi no problema administrativo, no qual prevaleceu em três dimensões (coalizão dominante, planejamento e estrutura), demonstrando a preocupação interna dos gestores em administrá-las com postura proativa, o que repercute decisivamente no comportamento estratégico geral.

Analisando o comportamento estratégico geral adotado pelas empresas, considerando as onze dimensões dos problemas, já analisadas, pôde-se concluir que a maior frequência (40%) foi do comportamento prospector, conforme Gráfico 5. A segunda maior frequência foi do comportamento analítico, com 33%. Isso representa que, mesmo com a predominância de prospectores, o percentual alto de analistas exprime que em muitos aspectos os gestores das empresas estudadas adotam uma posição intermediária entre a postura defensiva e prospectora. Ao mesmo tempo em que buscam novas oportunidades, garantem seus mercados atuais. São empresas que investem alto em pesquisa e desenvolvimento e promovem mudanças onde já atuam. Pode-se dizer que na prática do dia a dia é exatamente esta a percepção do público, senso comum com relação ao empresário tapejarense.

Em Tapejara, o empreendedorismo é cada vez mais abordado junto aos empresários em eventos, palestras, oficinas, cursos e exposições empresariais. A ACISAT adotou o assunto

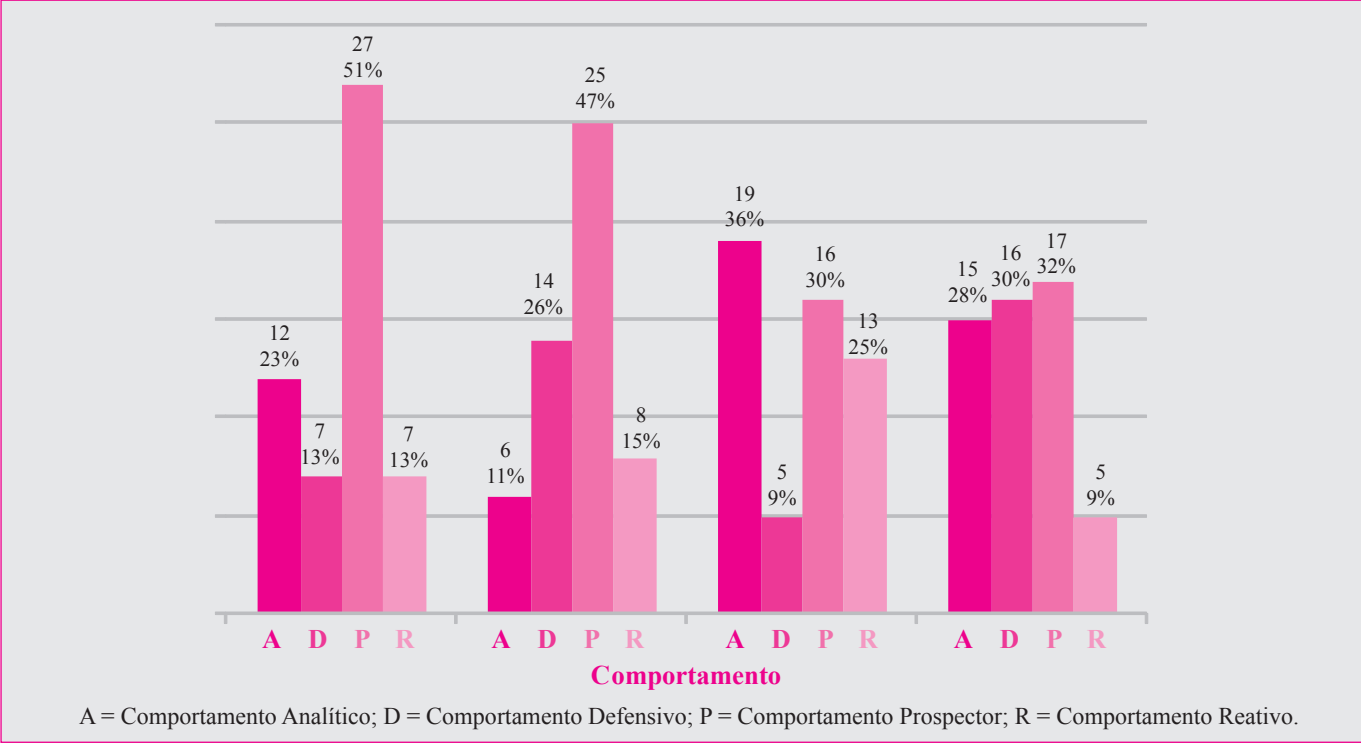


Gráfico 4: Problema Administrativo – as Quatro Dimensões

Tabela 2

Frequência de Comportamentos Adotados nos Problemas do Ciclo Adaptativo

	Problema Empreendedor		Problema de Engenharia		Problema de Administração	
	Frequência	Frequência Relativa	Frequência	Frequência Relativa	Frequência	Frequência Relativa
Prospectores	62	29%	53	33%	85	40%
Analistas	81	38%	53	33%	52	24%
Defensivos	33	16%	17	11%	42	20%
Reativos	36	17%	36	23%	33	16%

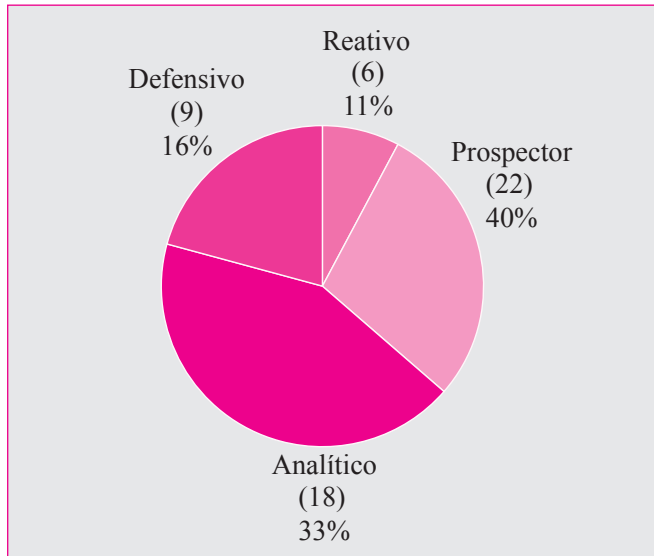
como uma de suas prioridades e seu slogan hoje é “Empreender Sempre”. O município é destaque regional e estadual pela quantidade de empresas nos diversos ramos de atuação econômica, e vale destacar que grande parte das empresas é gerenciada por pessoas com vínculo familiar local, que foram crescendo, mudando, buscando novas oportunidades e prosperando junto com o município.

Esse resultado denota o que já era percebido pela opinião pública quanto aos fatos que marcaram o crescimento da cidade nos últimos 20 anos. Segundo a percepção da comunidade e de periódicos locais, regionais, estaduais e até nacionais, o município cresceu e se desenvolveu graças à iniciativa privada. Mais especificamente em função dos empresários locais, que sempre foram gestores com perfil de

inovação, busca de mercados e oportunidades e, geralmente, reinvestindo os frutos do trabalho na própria cidade. Hoje a imagem do local é vinculada à “Terra de Empreendedores” e não mais à “Terra da Onça”, como ficou conhecida na década de 1960 quando do aparecimento de uma onça em uma localidade do município.

6.3. Análise da relação entre comportamento estratégico e incerteza ambiental

Para verificar o relacionamento do comportamento estratégico com a percepção de incerteza dos gestores foram desenvolvidas análises de variância (ANOVAs). Buscou-se verificar se as empresas com comportamentos prospectores



**Gráfico 5: Comportamento Estratégico Geral**

tiveram médias maiores na intensidade com que percebem a incerteza ambiental. Para tanto, foram utilizados como variáveis dependentes os valores de intensidade atribuídos pelos gestores a cada um dos cinco *clusters* de incerteza, e como preditores categóricos os comportamentos estratégicos definidos pelas frequências com que cada uma das tipologias esteve presente nas respostas de cada empresa.

Caso o valor calculado da significância do resultado — o valor  $p$  — na comparação simultânea seja menor ou igual à significância do teste — o valor “ $\alpha$ ”, convencionalmente igual a 0,05 - ( $p \leq \alpha$ ), rejeita-se a igualdade das médias ( $H_0$ ) e parte-se para as análises *a posteriori* a fim de identificar quais médias são diferentes nas comparações pareadas. Em tal circunstância, seria possível verificar se os comportamentos estratégicos prospectores se associam com ambientes incertos, que é a hipótese de pesquisa. Caso ( $p > \alpha$ ), aceita-se  $H_0$ , a hipótese de nulidade, e admite-se que não há diferenças entre as médias. O resultado da relação comportamento estratégico e percepção geral de incerteza não apresentou diferenças entre as médias, pois o “ $p$ ” encontrado foi de 0,39, sendo esse maior do que “ $\alpha$ ”, conforme consta na Tabela 3.

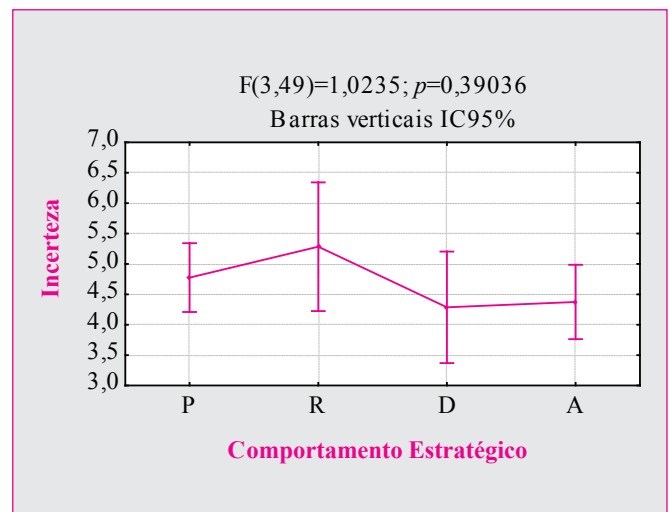
Portanto, a hipótese de que **ambientes incertos são fontes geradoras de comportamentos estratégicos prospectores**,

definida com base na literatura existente, não pode ser validada. De modo ilustrativo, o Gráfico 6 demonstra que não há pelo menos uma diferença entre as médias encontradas para os quatro comportamentos estratégicos.

## 7. CONCLUSÕES

Considerando as análises realizadas, as conclusões foram estruturadas apresentando, primeiramente, os resultados da incerteza ambiental, depois do comportamento estratégico e, por último, a relação entre a incerteza e o comportamento estratégico conforme a hipótese formulada.

Os resultados apontam que os administradores das empresas pesquisadas percebem o ambiente com baixa incerteza em relação à média dos fatores dos cinco *clusters* do construto incerteza. Para uma análise mais detalhada, considerando os fatores de incerteza de cada um dos *clusters*, destaca-se que os itens “mudança no padrão de consumo” e “alteração da expectativa de clientes” do grupamento **competição**, o fator “surgimento de novas tecnologias” no *cluster custos de produção/vendas*, os itens “qualificação dos trabalhadores”, “qualidade da educação” e “obsolescência de habilidade” no *cluster recursos humanos*, e o fator “políticas de go-



**Gráfico 6: Relação Comportamento Estratégico e Percepção Geral de Incerteza**

**Tabela 3**

### ANOVA do Comportamento Estratégico e Incerteza

	SQ	gl	QM	F	Valor $p$
Intercepto	887,526	1	887,526	532,567	0,000
Comportamento Estratégico	5,117	3	1,706	1,024	0,390
Erro	81,659	49	1,667		

verno” no *cluster atuação do governo* tiveram médias que os colocariam na faixa de percepção de alta incerteza. Cabe salientar como resultado importante da pesquisa a descrição dos fatores de alta incerteza que devem estar na agenda estratégica das pequenas empresas, sabedoras de antemão das questões relativas à generalização dos resultados e, por conseguinte, da necessidade de novos estudos que possam apresentar outros *insights* para comparação.

Outro achado relevante do artigo foi destacar a importância dos fatores internos no conceito de incerteza. Na análise do *cluster recursos humanos*, observa-se que ele apresentou o segundo mais alto índice de incerteza, e que apenas o fator rotatividade de pessoal ficou abaixo do índice de alta incerteza percebida (2,5–5,0). Isso demonstra que fatores internos também são definidores de alta incerteza ambiental, e há necessidade urgente de estudá-los e considerá-los nos processos de formulação de estratégias.

A preocupação quanto aos fatores “qualificação dos trabalhadores”, “qualidade da educação” e, principalmente, “obsolescência de habilidade” é resultado da alta demanda por mão de obra qualificada, e até mesmo de pessoal para chão de fábrica das empresas estudadas, devido às necessidades provocadas pelo crescimento da economia do município de Tapejara (RS), bem como da região do planalto médio gaúcho como resultado da vinda de grandes investimentos nos últimos anos. Uma das causas apontadas para que isso não se resolva no contexto ambiental das empresas estudadas foi a falta de oferta habitacional no município, e esta relação oferta/demanda de habitação que gera alto custo para os trabalhadores no tocante ao aluguel de imóveis, resultando na inviabilidade de as pessoas se transferirem para a cidade de Tapejara (RS). Como consequência, as empresas têm dificuldades de preencher as vagas de trabalho existentes.

Em relação ao comportamento estratégico, os resultados indicam uma predominância do comportamento prospector com 40% das respostas, seguido do analista (33%), o que reforça a conclusão de alguns estudos que analisam micro e pequenas empresas brasileiras (Gimenez *et al.*, 1999; Rossetto & Rossetto, 2003; Teixeira, 2007, Teixeira *et al.*, 2009). Isso revela que os gestores, na maioria das vezes, são mais ambiciosos, mas também existem aqueles que são mais cautelosos nas decisões. Alguns partem em busca de novas oportunidades, enquanto outros são mais precavidos e aguardam as variações no ambiente para decidirem que ações serão tomadas.

Quanto às dimensões dos três problemas do Ciclo Adaptativo de Miles e Snow (1978), conclui-se que no problema empreendedor a postura analítica é a predominante. Pode parecer uma inconsistência com o resultado acima (prospectores, 40%), mas ao se analisar detalhadamente percebe-se que das quatro dimensões referentes

ao problema empreendedor foi possível verificar que o comportamento prospector é o mais frequente na dimensão domínio de produto-mercado. Nas outras três dimensões analisadas — postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento —, o analista foi predominante.

No problema de engenharia, os comportamentos prospector e analítico foram os mais frequentes. Por fim, no problema administrativo, o comportamento que predominou foi o prospector. Em nenhuma das onze dimensões do ciclo adaptativo o comportamento reativo e o defensivo tiveram resultados significativos.

Em relação à associação do comportamento estratégico com a incerteza percebida, rejeita-se a hipótese proposta de que **ambientes incertos são fontes geradoras de comportamentos estratégicos prospectores**, não corroborando com a literatura existente, a qual teoriza a respeito da hipótese de pesquisa.

A relevância deste trabalho está em trazer novas evidências empíricas ao entendimento de como as organizações interpretam seus ambientes incertos e se comportam para a busca constante de crescimento em seus setores de atuação. Como contribuição prática, os gestores de micro e pequenas empresas podem avaliar quais são os fatores mais relevantes de incerteza do ambiente organizacional para a tomada de decisão. Além disso, os resultados servem para instigar uma reflexão sobre os fatores internos, que mostraram ser causadores de incerteza ambiental.

Como sugestão para futuros trabalhos, recomenda-se que se estude conjunto de micro e pequenas empresas para dispor de mais subsídios sobre como ocorre a relação entre incerteza ambiental e comportamento. Outra vertente de análise do construto ambiente seria incluir as dimensões propostas por Dess e Beard (1984), ou seja, avaliar a influência da complexidade, do dinamismo e da munificência.

Ao finalizar esta pesquisa, depois de atingir o objetivo estabelecido, faz-se a devida consideração com relação às limitações. Uma delas relaciona-se com o fato de ter sido objeto de estudo uma entidade que reúne diversos ramos de atividade, gerando, consequentemente, heterogeneidade de respostas que talvez não existisse na análise de um agrupamento correlato de empresas de um mesmo setor. Outra seria que a pesquisa encontra um viés que está no fato de os participantes fazerem parte de um município, Tapejara (RS), com características muito peculiares.

Acredita-se que esta pesquisa seja útil para a comunidade acadêmica ao contribuir para a literatura existente na área. Também se considera que ela possa ter uma implicação na prática administrativa, devido à possibilidade de os gestores refletirem a respeito de como é percebida a incerteza do ambiente em que se encontram as organizações e quais os aspectos mais relevantes para o processo de formulação das estratégias. ♦



- Andretti, A. P. (2008). *Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: estudo do setor hoteleiro de Macaé-RS*. Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, Brasil.
- Beekun, R. I., & Ginn, G. O. (1993). Business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry: an expansion of the Miles and Snow typology. *Human Relations*, 46(11), 1291-1318. doi: 10.1177/001872679304601102
- Bertucci, J. L. O. (1999, setembro). Percepção ambiental e estratégias gerenciais em instituições de ensino superior: uma conexão improvável. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 23.
- Bluedorn, A. C., Johnson R. A., Cartwright, D. K., & Barringer B. R. (1994). The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. *Journal of Management*, 20(2), 201-262. doi: 10.1016/0149-2063(94)90016-7
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Boyd, B. K., & Fulk J. (1996). Executive scanning and perceive uncertainty: a multidimensional model. *Journal of Management*, 22(1), 1-21. doi: 10.1177/014920639602200101
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). *Business and society: ethics and stakeholder management* (5th ed.). USA: Thomson South-Western.
- 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*, 11(5), 365-383. doi: 10.1002/smj.4250110504
- Cunningham, G. B. (2002). Examining the relationship among Miles and Snow's strategic types and measures of organizational effectiveness in NCAA Division I athletic departments. *International Review for the Sociology of Sports*, 37(2), 159-175. doi: 10.1177/1012690202037002003
- Daft, R., Sormunem, J., & Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environments characteristics, and company performance: and empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123-139. doi: 10.1002/smj.4250090204
- Dess, G., & Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environment. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Dill, W.R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 11(4), 409-443. doi: 10.2307/2390794
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327. doi: 10.2307/2392145
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32. doi: 10.1177/001872676501800103
- Gimenez, F. A. P., Pelisson, C., Krüger, E. G. S., & Hayashi Jr. P. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 53-74.
- Golden, B. R. (1992). The past is the past, or is it? The use of retrospective accounts. *Academy Management Journal*, 35(4), 484-457. doi: 10.2307/256318
- Gulini, P. L. (2005). *Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina*. Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, Brasil.
- Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26(4), 687-707. doi: 10.2307/255916
- Jabnoun, N., Khalifah, A., & Yusuf, A. (2003). Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. *The Quality Management Journal*, 10(4), p.17.
- Judge, J. R. W. Q., Dean, A., & Fowler, D. M. (1996). Organizational responses to strategic issues posed by the natural environment: an application of Miles and Snow's strategic types. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 9(4), 419-447. doi: 10.1177/108602669600900401
- Kreiser, P., & Marino, L. (2002). Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. *Management Decision*, 40(9), 895-905. doi: 10.1108/00251740210441090
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., Pietri, J. R., & Paul H. (1986). *Administração: conceitos e aplicações* (Auriphebo Berrance Simões, Trad.). São Paulo: Harper & Row do Brasil.

- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw Hill.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.  
doi: 10.5465/AMR.1987.4306502
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2003). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Moraes, W. B. (2004, setembro). Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de curso de graduação da PUC Minas: contribuições para a gestão de ensino superior. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, Paraná, Brasil, 28.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-91.
- Priem, R. L., Love, L. G., & Shaffer, M. A. (2002). Executives perceptions of uncertainty sources: a numerical taxonomy and underlying dimensions. *Journal of Management*, 28(6), 725-746.  
doi: 10.1177/014920630202800602
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, R., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2011). Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: Um estudo no setor varejista de material de construção. *Gestão & Produção*, 18(1), 175-192.  
doi: 10.1590/S0104-530X2011000100013
- Rossetto, C. R. (1998). *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações*. Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, Brasil.
- Rossetto, C. R. (2003, setembro). O estudo da formulação estratégica em um processo de adaptação organizacional sob a ótica do modelo de Tushman e Romanelli. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, São Paulo, Brasil, 27.
- Rossetto, C. R., Cancellier E. L. P. L., Neto, J. R., & Hoffmann V. E. (2006). Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas: um estudo multicase em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis-SC. *Revista de Negócios*, 11(3), 93-108.  
doi: 10.7867/1980-4431.2006v11n3p
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2003, setembro). Necessidade da complementaridade das perspectivas institucionais e da dependência de recursos na explicação das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, São Paulo, Brasil, 27.
- Rueda-Manazares, A., Aragón-Correa, A., & Sharma, S. (2008). The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: the moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Academy of Management*, 19(2), 185-203.
- Schenk, U. W. (1994). Technology strategies and the Miles & Snow typology: a study of the biotechnology industries. *R&D Management*, 24(1), 57-64.  
doi: 10.1111/j.1467-9310.1994.tb00847.x
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). *Estudos da pequena empresa*. Recuperado em 13 abril, 2010, do site do Sebrae: <http://www.sebrae.com.br>
- Silva, E. B. S., & Batista, P. C. S. (2004, setembro). O impacto do alinhamento estratégico no desempenho das micro, pequenas e médias empresas de software de fortaleza. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, Paraná, Brasil, 28.
- 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(8), 1001-1016.  
doi: 10.1108/00251740410555489
- Teixeira, O. R. P. (2007). *A relação entre ambiente e comportamento organizacional – um estudo no setor hoteleiro de Florianópolis, SC*. Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, Brasil.
- Teixeira, O. R. P., Rossetto, C. R., & Carvalho, C. E. (2009). A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC). *Turismo, Visão e Ação*, 11(2), 157-174.
- Tondolo, V. A. G., & Tondolo, R. R. P. (2006, setembro). Heterogeneidade dos recursos e mudança na gestão organizacional: um estudo de caso no agronegócio cooperativo gaúcho. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, Bahia, Brasil, 30.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

ABSTRACT

**The relationship between environmental uncertainty and strategic behavior in the perception of small business managers**

The current study aimed to investigate the relationship between strategic behavior and environmental uncertainty on the managers' perception. An taxonomy was used for the uncertainty construct, which explains 29 factors grouped in six clusters. The contribution of the study for the strategic behavior, whose construct was analyzed by the model that characterizes the strategies adopted by the firms in four typologies: prospectors, analysts, defensives and reactivities. The study presents a quantitative, correlational descriptive and explanatory approach. Data were collected by means of a questionnaire, which was given to 203 companies of Tapejara. From that total, 53 questionnaires (26.1%) were answered. The relationship between the uncertainty and behavior constructs was analyzed by the ANOVA technique, preceded by the normality and homoscedasticity tests, in order to verify the results of the analysis. As to the uncertainty perception, 64% of the administrators notice that environment with low uncertainty. Regarding the strategic behavior, it was found that the companies adopt a prospective posture (40%). It can be concluded, concerning the relationship between uncertainty and behavior, that there wasn't significance in the results that enable to affirm that the perception of uncertainty leads to the adoption of a specific strategic behavior.

**Keywords:** environmental uncertainty, strategic behavior, small companies.

RESUMEN

**El relacionamiento entre la incerteza ambiental y el comportamiento estratégico en la percepción de los gerentes de pequeñas empresas**

El objetivo del estudio es examinar el relacionamiento entre el comportamiento estratégico y la incerteza ambiental. Para ello, los datos relativos al constructo incerteza fueron obtenidos usando un taxonomía que comprende 29 factores en seis *clusters*. Para el comportamiento estratégico se utilizó el modelo que caracteriza las estrategias adoptadas en cuatro tipos: prospectoras, analistas, defensoras y reactivas. La investigación presenta abordaje cuantitativo y finalidad descriptiva, correlacional y explicativa. Los datos fueron colectados a través de un *survey* con cuestionario, que se entregó a los 203 representantes de las empresas de Tapejara, representando la población. De esos, 53 cuestionarios (26,1%) fueron respondidos. El análisis de la relación entre incerteza y comportamiento estratégico fue realizado a través de la técnica ANOVA, precedida de los tests de normalidad y de homocedasticidad a fin de verificar el cumplimiento de los presupuestos. Con respecto a la percepción de incerteza, 64% de los administradores consideran al ambiente con baja incerteza. En relación al comportamiento estratégico de las empresas participantes de la muestra, 40% adoptan una postura prospectora. En cuanto a la relación entre la incerteza y el comportamiento se puede concluir que no hubo significancia en los resultados de los tests que posibilite afirmar que la percepción de la incerteza lleva a la adopción de determinado comportamiento estratégico.

**Palabras clave:** incerteza ambiental, comportamiento estratégico, pequeñas empresas.