

## A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE TRÊS CERVEJARIAS ARTESANAIS DA SERRA GAÚCHA SOB A ÓTICA DA PERCEPÇÃO DE INCERTEZA E DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

João Paulo Gardelin<sup>1</sup>  
Mônica Da Pieve Antunes<sup>2</sup>  
Alba Valéria Ficagna<sup>3</sup>  
Daniel Piffer de Oliveira<sup>4</sup>

**Resumo:** O estudo objetivou identificar a formulação de estratégias de três cervejarias artesanais sob a ótica da incerteza ambiental percebida pelos gestores e do comportamento estratégico frente ao problema empreendedor, administrativo e de engenharia. A abordagem foi mista (quali-quantitativa), com entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário do tipo survey aos gestores das três cervejarias da Serra Gaúcha. A coleta de dados ocorreu em 28 e 29 de agosto de 2015. Constatou-se que a empresa Lúpulo percebe o ambiente com máxima incerteza (8,50 numa escala de 1,0 a 10,0) e se comporta de maneira Analista. As empresas Malte e Fermento percebem o ambiente com alta incerteza (média: 5,13 e 5,41) e se comportam de modos distintos, enquanto a empresa Malte é Analista, Fermento é Prospectora. Nos problemas, empreendedor: Lúpulo e Fermento foram Prospectoras, Malte Analista; administrativo: Lúpulo Analista; Fermento Reativa e Malte Prospectora; engenharia: Lúpulo foi Defensivo, Fermento Prospectora e Malte Analista.

**Palavras-chave:** Incerteza Ambiental. Comportamento Estratégico. Cervejarias Artesanais.

### 1 Introdução

Os desafios incessantes em que as organizações estão submetidas advêm de uma série de fatores determinados pelo ambiente externo. Desde os fatores mais simples aos mais complexos, todas as mudanças ambientais afetam de alguma forma o comportamento dos administradores e o comportamento das empresas no ambiente em que estão inseridos. As transformações econômicas como a crise financeira internacional de 2008 e as manifestações sociais acompanhadas das turbulências econômicas e políticas que vivencia a sociedade brasileira pós-manifestações de junho de 2013 e de março de 2015 exigem que as organizações respondam de forma imediata e assertiva.

Um dos fatores que faz com que os gestores percebam a situação do ambiente é o nível de incerteza gerado por este ambiente. Jabnoun et al. (2003) dizem que se as condições do ambiente são incertas, então as atenções para a orientação estratégica devem ser prioridades da administração, já que, se não houver uma condução adequada dos processos organizacionais, as empresas correm o risco de não sobreviver neste ambiente. Assim a variável ambiental utilizada neste trabalho são os fatores geradores de incerteza. Miliken

<sup>1</sup> Graduado em Administração. Mestre em Administração. Professor na Universidade de Passo Fundo-UPF. gardelin@upf.br.

<sup>2</sup> Graduada em Administração. Mestre em Administração. Professora na Universidade de Passo Fundo-UPF. dapieve@upf.br.

<sup>3</sup> Graduada em Letras, graduanda em Administração, Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo-UPF. Professora na Universidade de Passo Fundo-UPF. alba@upf.br.

<sup>4</sup> Graduando em Administração pela Universidade de Passo Fundo-UPF. danielpiffer@outlook.com.

(1987) define incerteza como uma inabilidade individual para predizer de modo preciso o ambiente. Desta forma surge a necessidade de investigar como os gestores interpretam os sinais do ambiente, diante de maior ou menor intensidade de incerteza percebida.

Apesar da existência de alguns estudos referentes à relação ambiente e comportamento no Brasil (GULINI, 2005; TONDOLO E TONDOLO, 2006; TEIXEIRA, ROSSETTO E CARVALHO 2009; MARTINS et al 2014), os estudos pesquisados nos anais da Associação Nacional de Pesquisa em Administração (ANPAD) não apresentam aprofundamento teórico no que diz respeito aos fatores relacionados à incerteza no ambiente interno. Alguns estudos, em geral, se aproximam do desejado neste trabalho (SILVA E BATISTA, 2004; MORAES, 2004; TONDOLO E TONDOLO, 2006), porém o fator incerteza é utilizado apenas aos fatos relacionados ao ambiente externo. Portanto os estudos existentes não tratam assuntos específicos sobre os fatores internos das organizações relacionados à incerteza.

A taxonomia de Priem, Love e Shaffer (2002) trata o ambiente e os fatores de incerteza e sugere maior parcimônia e maior compreensão que a maioria das tipologias existentes. Alguns dos grupos desenvolvidos, obviamente, se relacionam com as tipologias mais antigas. Os clusters “clientes” e “concorrentes” utilizados por diversos autores (DUNCAN, 1972; MILES E SNOW, 1978; DAFT, SORMUNEM, PARKS, 1988), por exemplo, são incorporados na categoria “competição da indústria”. Isto indica parcimônia. Além disso, as categorias “vantagem competitiva internacional” e aspectos internos de “recursos humanos” são novas adições que não foram trabalhadas nas tipologias anteriores. Estas adições podem ter acontecido por que atenção extra para a internacionalização e recursos humanos estratégicos emergem nas últimas duas décadas. Isto indica maior compreensão no sistema de classificação.

Os resultados de Priem Love e Shaffer (2002) sugerem que as capacidades internas da firma também exercem um papel importante na percepção de incerteza, e complementam dizendo que se Bluedorn et al. (1994) citam que é correto que a formação de estratégias pelos executivos deve considerar incertezas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da firma – e os resultados sugerem que realmente são – previamente as tipologias existentes são limitadas porque focam somente incertezas externas. As pesquisas têm focado mais para percepções de incerteza no ambiente externo das organizações. Duncan (1972) sugere uma classificação interno-externa, entretanto, as circunstâncias internas da firma também produzem importantes e mutáveis tomadas de decisões. Estes fatores potenciais de incerteza têm sido relativamente ignorados em outras pesquisas (BLUEDORN et al, 1994; EISENHARDT, 1989) embora tanto incertezas externas quanto internas são essenciais para tomada de decisão estratégica (BOURGEOIS, 1985). Novamente, maiores poderes explicativos podem resultar de modelos de incerteza enfrentado por executivos. (PRIEM; LOVE; SHAFFER, 2002).

Assim este trabalho justifica-se pelo fato de contribuir teoricamente sobre o assunto, especificamente a respeito dos fatores de incerteza e comportamento estratégico e desta forma comparar com diversos outros estudos que analisam as percepções ambientais. Também se busca contribuir para os gestores das indústrias quanto à reflexão sobre os efeitos do ambiente externo nas estratégias das organizações.

## 2 Referencial Teórico

Os estudos referentes ao ambiente organizacional têm sua base no movimento sistêmico, originado nas pesquisas do biólogo Ludwing Von Bertalanffy e que influenciou

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



diversas outras áreas do conhecimento, ao procurar um modelo científico explicativo do comportamento de um organismo vivo (BATAGLIA et al., 2006). Um sistema define-se como um todo organizado formado por elementos interdependentes, que está rodeado por um meio exterior (ambiente); se o sistema interage com o meio exterior é designado por sistema aberto; as relações do sistema com o meio exterior processam-se através de trocas de energia e/ou informação e designam-se por entradas e saídas; os canais que veiculam a entrada e saída de informação ou energia designam-se por canais de comunicação ao ambiente. As trocas realizadas entre as organizações e o ambiente externo foram iniciadas pela escola estruturalista em que, com a abordagem dos sistemas abertos, enfatizou-se o estudo do ambiente externo, na busca da legitimidade e eficácia das organizações. (BLAGESKI, 2008; STONER, 1985).

A análise das organizações interagindo com o ambiente externo foi iniciada pela escola estruturalista. Com a influência das abordagens dos sistemas abertos, deu-se maior ênfase ao estudo do ambiente externo, na busca da legitimidade e eficácia das organizações (STONER, 1985). Incerteza está relacionada à percepção administrativa do ambiente geral de negócios ou como um componente imprevisível (DESS E BEARD, 1984; MILLIKEN, 1987). No contexto ambiental, segundo Rueda-Manazares, Aragón-Correa e Sharma (2008) quando os gerentes têm dúvidas sobre a direção e viabilidade de futuras tecnologias ou sobre expectativas de mudanças de consumo e preferências sociais para produtos e serviços que são ambientalmente amigáveis, ou sobre possíveis mudanças na legislação, então provavelmente há percepção de incerteza no ambiente geral de negócios.

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

No entendimento de Duncan (1972) a incerteza é consequência da falta de previsibilidade do resultado de um determinado evento. Assim, são três as características que possibilitam a mensuração de incerteza: primeiro falta de clareza da informação sobre as causas da influência do ambiente sobre as tomadas de decisão; segundo, longo período de tempo para suprimir a falta de conhecimento sobre as consequências de uma decisão, se ela estiver incorreta; e, terceiro, o desconhecimento geral das relações causais sobre os efeitos dos fatores ambientais na execução das funções organizacionais.

Em seu estudo, Duncan (1972) apresentou um modelo de ambiente que procurou retratar a diferenciação ambiental e, além disso, demonstrou como esta diferenciação poderia ter formas diversas de impactar a organização. Sua análise se deteve, entre outras coisas, em especificar quais as características do ambiente que criavam problemas para uma organização, em termos de causar "incerteza" quanto às alterações ambientais.

A incerteza pode variar de uma organização para outra segundo o ambiente no qual ela está situada (DUNCAN, 1972): simples ou complexo, estático ou dinâmico. A noção de incerteza é igualmente relativa e contingente de acordo com a organização: ela é tão mais percebida na medida em que os recursos e as competências da organização são insuficientes para enfrentar com sucesso as condições que lhe são impostas. Segundo Hall (1984) o ambiente turbulento caracteriza-se por mudança constante e apresenta elevado grau de

incerteza. Mudanças na organização são mais largamente induzidas pelo ambiente, mais do que pela própria organização.

Mais adiante, novos estudos a respeito dos fatores de incerteza ambiental são realizados por Milliken (1987). Para a autora apesar do fato da incerteza ambiental ser aceita, geralmente, como uma construção importante na teoria das organizações, existe ainda alguns pontos que necessitam ser 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. Milliken (1987) dimensiona três tipos de incerteza ambiental percebida, caracterizando-as como sendo de estado, de efeito e incerteza de resposta, salientando que podem reduzir essas barreiras e obterem medidas mais precisas no que diz respeito ao entendimento da incerteza ambiental. A autora estende a teoria de Duncan sugerindo que executivos experimentam incerteza ambiental percebida (PEU – *perceived environment uncertainty*) através de três dimensões específicas: (1) estado de incerteza, (2) efeito de incerteza, e (3) resposta a incerteza.

Mintzberg (1995) estabelece quatro dimensões de análise para o ambiente organizacional: a) estabilidade: o ambiente pode variar de estável a dinâmico. A natureza dinâmica de um ambiente está relacionada à sua imprevisibilidade quanto a mudanças (incerteza ambiental); b) complexidade: o ambiente pode variar de simples a complexo; c) diversidade de mercado: o mercado pode variar de integrado a diversificado; d) hostilidade: o ambiente pode variar de magnânimo a hostil. A hostilidade é influenciada pela competição, pelas relações das organizações com sindicatos, governos e outros grupos, e pela sua disponibilidade de recursos. Quanto mais hostil um ambiente, mais rápido a empresa tem que responder a ele.

As incertezas ambientais e o forte aumento da competição obrigaram os administradores a moldarem-se às transformações ambientais, adequando-se a uma realidade de mudanças estratégicas. O ambiente em que a organização se situa é a “chave” para o entendimento das relações entre organizações e sociedade, uma vez que a forma como o termo é considerado e o modo de descrevê-lo possibilita delinear questões fundamentais para o entendimento da discussão a que se propõe o estudo. Por outro lado, ao considerar-se o caráter mutável e descontínuo do ambiente, deve-se dar ênfase ao monitoramento dessas incongruências ambientais que estão frequentemente interagindo, consciente ou inconscientemente, ou seja, deve-se aprender a conviver com as incertezas ambientais. (CARROL e BUCHHOLTZ, 2003; ROSSETO E ROSSETO, 2003)

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

Priem, Love e Shaffer (2002) publicam uma taxonomia numérica de dimensões e fatores percebidos de incerteza por executivos. São identificados 28 fatores relacionados à incerteza por executivos de Hong Kong. A taxonomia de Priem, Love e Shaffer (2002) sugere maior parcimônia e maior compreensão que a maioria das tipologias existentes. Alguns dos grupos desenvolvidos, obviamente, se relacionam com as tipologias mais antigas. Os clusters “clientes” e “concorrentes” (DUNCAN, 1972; MILES e SNOW, 1978; DAFT, SORMUNEM

e PARKS, 1988), por exemplo, são incorporados na categoria “competição da indústria”. Isto indica parcimônia. Além disso, as categorias “vantagem competitiva internacional” e aspectos internos de “recursos humanos” são novas adições que não foram contempladas nas tipologias anteriores. Estas adições podem ter acontecido por que atenção extra para a internacionalização e recursos humanos estratégicos que emergiram nas últimas duas décadas. Isto indica maior compreensão no sistema de classificação. Os resultados de Priem, Love e Shaffer (2002) sugerem que as capacidades internas da firma também exercem um papel importante na percepção de incerteza, e complementam dizendo que as tipologias existentes até então são limitadas porque focam somente incertezas externas. Bluedorn et al (1994) citam que a formação de estratégias pelos executivos deva considerar incertezas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da firma.

As pesquisas têm focado mais para percepções de incerteza no ambiente externo das organizações. Alguns como Duncan (1972) que sugere uma classificação interna-externa, entretanto, as circunstâncias internas da firma também produzem importantes e mutáveis tomadas de decisões. Estes fatores potenciais de incerteza têm sido relativamente ignorados em algumas pesquisas (BLUEDORN et al, 1994; EISENHARDT, 1989) embora tanto incertezas externas quanto internas são essenciais para tomada de decisão estratégica (BOURGEOIS, 1985). Novamente, maiores poderes explicativos podem resultar de modelos de incerteza enfrentado por executivos. (PRIEM; LOVE; SHAFFER, 2002). Priem Love e Shaffer (2002) primeiramente solicitaram em sua pesquisa que os executivos listassem as fontes de incerteza de seus ambientes. Ao final as fontes percebidas e listadas foram padronizadas em 28 fontes distintas, a partir das quais fora realizado análise através da MDS - *Multidimensional Scalling*- que gerou os 6 grupos (clusters).

A Figura 01 a seguir demonstra os clusters de incerteza com seus respectivos fatores.

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

Figura 01: Clusters e fatores de incerteza  
Autor: Adaptado de Priem, Love e Shaffer (2002)

Destes 06 clusters apresentados acima presente estudo não será considerado o primeiro agrupamento que trata da *vantagem competitiva internacional*. Considerando que das empresas pesquisadas neste estudo a quantidade de negócios internacionais realizados é irrelevante em termos de número de empresas que exportam ou importam, o foco da pesquisa ficou para os demais 05 *clusters*: competição; custos de produção/vendas; recursos humanos; governo; e mudanças sociais.

Ao final do trabalho, Priem Love e Shaffer (2002) proveem várias oportunidades para estender e testar a nova taxonomia, entre elas associar os clusters de incerteza com estratégia. É embasada nas sugestões dos autores que este trabalho tem um dos pilares de sustentação de pesquisa. Como os estudos de Duncan (1972) foram com frequência utilizada para a pesquisa de ambientes e constantemente tem-se identificado o mesmo resultado em diversos estudos (GULINI, 2005; TEIXEIRA, 2007) surge à necessidade de uso de um novo modelo e neste sentido emerge a taxonomia de Priem et al. (2002) apta aos fatores internos e externos de recursos humanos e custos de produção e vendas, entre outros clusters utilizados. Taxonomia esta já replicada no Brasil nos estudos de Gardelin, Rossetto e Vedinelli (2013).

## 2.1 Comportamento Estratégico

Miles e Snow (1978) apresentam uma taxonomia das estratégias genéricas contrariando Porter com uma abordagem mais abrangente e oferecendo conceitos mais adequados à pequena empresa, sendo que na classificação de Porter toda pequena empresa se enquadraria na estratégia de enfoque. Gimenez et al (1999) afirma que esta abordagem de Miles e Snow especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processo, permitindo que as organizações identifiquem uma interação com o ambiente na qual estão inseridos.

Após pesquisar três indústrias, Miles e Snow (1978) avançam a corrente de estratégias genéricas para quatro tipos ideais: prospectores, analistas, defensores e reativos. Assim melhor descreve-se a orientação estratégica de uma organização. Os quatro tipos ideais de comportamento definido por Miles e Snow na verdade seria uma busca para as empresas desenvolverem um padrão de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração (GIMENEZ et al, 1999).

O tipo defensor é a forma estratégica que está no fim de um contínuo estratégico, e é caracterizado como o mais conservador de todos os tipos ideais de estratégia. Algumas organizações se esforçam para dominar uma porção de mercado no sentido de criar uma estável série de produtos e/ou serviços direcionados a mercados claramente definidos (CUNNINGHAM, 2002). Em oposição ao tipo defensor estão os prospectores, sendo estes os mais dinâmicos dos tipos estratégicos. Os prospectores têm capacidades para encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado (MILES; SNOW, 1978). Em um nível intermediário, por assim dizer, entre os defensores e os prospectores estão os analistas – organizações que minimizam os riscos e maximizam as oportunidades (MILES e SNOW, 1978). O último tipo identificado por Miles e Snow é o reativo – uma organização que se tratando de contexto-estrutura-estratégia é tanto inconsistente quanto instável. Os reativos são instáveis por que eles só possuem recursos que permitam reagir ao que o ambiente propõe o tempo todo (CUNNINGHAM, 2002).

Gimenez et al (1999) citam que a taxonomia de Miles e Snow se opôs as *estratégias corporativas* existentes até então, sendo denominada de *estratégias competitivas*. Enquanto as primeiras diziam respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, as estratégias competitivas dizem respeito ao modo como a organização compete em determinado negócio. Ainda segundo Gimenez et al (1999) Miles e Snow propuseram categorias de estratégia competitiva, que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente.

Ainda segundo Gimenez et al (1999) Miles e Snow propuseram categorias de estratégia competitiva, que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente. Estas se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: (1) Problema Empreendedor, com a definição de um produto/mercado; (2) Problema de Engenharia, com a escolha de sistemas técnicos; e (3) Problema Administrativo, relacionados à estrutura e aos processos organizacionais. Coerentemente com o processo de construção ambiental, as empresas defensivas irão buscar nichos de mercados onde possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais dinâmicas. Organizações prospectoras, por outro lado, serão a fonte de instabilidade na indústria, por causa de sua constante geração de inovações. Hambrick (1983) descobriu que, conforme previsto no modelo de Miles e Snow (1978) empresas prospectoras tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo aproveitamento de oportunidades de crescimento, enquanto empresas defensivas prevaleceram em indústrias menos inovadoras, mais estáveis e maduras. (GIMENEZ et al, 1999).

Gimenez et al (1999) citam que alguns estudos indicaram diferenças na proporção de três estratégias associadas ao dinamismo do ambiente competitivo. Eles ainda concluem que este resultado pode ser explicado, talvez, pela diferença de dinamismo entre os dois ramos de atividade pesquisados. O setor de supermercados é relativamente mais estável, menos propenso a inovações estratégicas, portanto com menor número de empresas prospectoras. Por outro lado, o ramo de comércio de produtos para informática, por ser relativamente mais dinâmico e mais propenso a inovações estratégicas, pode não ser um ambiente favorável a estratégias defensivas.

### 3 Metodologia

Diante do objetivo deste artigo, foi realizada uma pesquisa mista (quali-quantitativa) com finalidade descritiva. A pesquisa quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação causal entre fenômenos, e representa a intenção de garantir a precisão dos resultados (RICHARDSON, 1999). Na pesquisa qualitativa o pesquisador busca um envolvimento construtivo em todo o seu processo de pesquisa, desde a formulação das questões até as análises dos dados. Esta pesquisa revela uma maior riqueza dos dados, facilitando a exploração de eventuais contradições e paradoxos. (GOMES E ARAÚJO, 2005).

Quanto à opção pela finalidade descritiva deste estudo, esta se deve ao fato de que a pesquisa descritiva pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, sem o compromisso de explicar os fenômenos que, com frequência, são confirmatórios proporcionados pelas opiniões e características associadas. (HAIR JR., 2005)

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores durante um festival de cervejas artesanais realizada em Passo Fundo nos dias 29 e 30 de agosto de 2015. Estas entrevistas tiveram como objetivo identificar e analisar o

comportamento estratégico das empresas com base nos estudos de Miles e Snow (1978), e visaram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas do modelo de Miles e Snow (1978), ao que se refere aos chamados problema empreendedor, administrativo e de engenharia. O critério de classificação das empresas foi em prospectoras, analíticas, defensivas ou reativas, sendo considerado o maior número de associações a uma destas características. Em caso de empate contendo a característica reativa, foi considerada estratégia reativa e no caso de empate sem a opção reativa, foi considerada analista. Estas regras de decisões estão apoiadas no conceito original do trabalho de Miles e Snow (1978).

Paralelo a estas entrevistas, foram aplicados questionários com os mesmos administradores das empresas com vistas à identificação da percepção de incerteza do ambiente e foi adaptado do estudo de Priem, Love e Shaffer (2002) e já replicado no Brasil nos estudos de Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013) que ajustaram os fatores de incerteza através de um *focus group* com 05 empresários no intuito de agrupar os fatores de incerteza percebidos pelos pesquisados. A partir disto, e baseado na indicação destes, foram agrupados 24 fatores em 05 *clusters*. Dos 6 *clusters* apresentados por Priem Love e Shaffer (2002), este estudo não considerou o primeiro 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. Os cinco clusters considerados foram: competição; custos de produção/vendas; recursos humanos; governo; e mudanças sociais.

No cluster *competição* as variáveis foram: novos concorrentes; fortalecimento da concorrência existente; produtos novos ou substitutos; padrão de consumo; e a expectativa dos clientes. Mais cinco variáveis estarão agrupadas no cluster *custos de produção/vendas*: disponibilidade de preço de matéria-prima; inflação; tecnologia; produtividade; produção e produtos baratos importados. Já no cluster *recursos humanos* são mais quatro fatores: rotatividade de pessoal; qualificação dos trabalhadores; qualidade da educação; obsolescência de habilidade. Quanto ao agrupamento que envolve a atuação do *governo* as variáveis são: políticas internacionais; infraestrutura; restrições do comércio; e políticas de governo. Por fim, o último cluster, mudanças sociais, envolveu seis fatores de percepção de incerteza do ambiente: mudanças demográficas; influência estrangeira; desordens sociais; distribuição da riqueza; ambiente natural e expectativas sociais.

A percepção dos administradores com relação à incerteza do ambiente foi medida através de uma escala intervalar de 1 a 10, sendo 1 a mínima percepção de incerteza e 10 a máxima percepção de incerteza. Para uma melhor análise os resultados foram medidos de acordo com a faixa da média das respostas sendo então considerado: a) Mínima Incerteza (01 a 2,50); b) Baixa Incerteza (2,51 a 5,00); c) Alta Incerteza (5,01 a 7,50) e d) Máxima Incerteza (7,51 a 10,00).

Das onze empresas/cevejarias presentes no evento, três delas disponibilizaram-se a contribuir com a pesquisa e foram objetos de análise deste estudo. A análise dos dados foi realizada com auxílio de gráficos e tabelas do Microsoft Excel® a qual possibilitou uma análise estatística descritiva de todas as médias, variâncias e desvio-padrão encontrada em cada cluster de incerteza percebida pelos gestores das indústrias pesquisadas, bem como a identificar as categorias de comportamento estratégico das empresas pesquisadas através da análise de conteúdo.

#### 4 Apresentação dos Resultados

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Este estudo teve como objetivo examinar o processo de formulação de estratégias sob a ótica da incerteza ambiental percebida pelos gestores e do comportamento estratégico. Desta forma segue os resultados a começar pela apresentação das empresas seguida pela percepção de incerteza ambiental e na sequência o comportamento estratégico.

#### 4.1 Apresentação das empresas

As três organizações estudadas são do setor cervejeiro, produzem cervejas artesanais e especiais e estão situadas em diferentes cidades da Serra Gaúcha. Por opção delas, não terão seus nomes divulgados. Assim serão denominadas exclusivamente neste estudo como Lúpulo, Malte e Fermento, uma alusão aos três ingredientes tradicionalmente misturados à água para produção da cerveja.

As três empresas foram representadas na pesquisa por seus sócios-diretores, todos com pós-graduação, do sexo masculino e na faixa etária de 30 a 49 anos. A empresa Malte está há menos de 01 ano no mercado e conta com 3 colaboradores. Já as empresas Lúpulo e Fermento estão no mercado há mais de 5 anos e contam com 6 colaboradores.

#### 4.2 Incerteza Ambiental

A seguir são apresentados os fatores de incerteza através de tabelas organizadas por clusters e com dados referentes à média, desvio padrão, variância e mediana. Observa-se que quanto maior a variabilidade em relação à média, maior é o valor do desvio padrão. A variância é uma medida de dispersão que mostra o quão distante cada valor desse conjunto está do valor médio. Já a mediana representa um valor que divide um conjunto de valores em partes iguais.

A Tabela 01 denota máxima percepção de incerteza geral (IG) na empresa Lúpulo (8,50), enquanto as empresas Malte e Fermento percebem o ambiente com alta incerteza geral (médias 5,13 e 5,41) respectivamente.

Analisando os clusters de incerteza percebe-se que a empresa Lúpulo identifica máxima incerteza (médias entre 7,51 e 10,0) em três quesitos: Competição (COMP); Recursos Humanos (RH) e Ações Governamentais (AG). Esta percepção de máxima incerteza só é vista assim em outro quesito específico (competição) pela empresa Fermento.

Chama atenção a variância de 20,27 no cluster ações governamentais (AG) devido a percepção de mínima incerteza pela empresa Fermento (1,00) e máxima pela Lúpulo (10,0). Acredita-se que algumas questões políticas/credos possam ter enviesado a análise por parte dos gestores.

O menor desvio padrão se dá nos custos de produção e venda (CPV) com índice de 1,03. Isto pode ser em razão da origem dos insumos, grande parte importada da Europa e de outras regiões que cultivam insumos com melhores condições climáticas, para possibilitar a produção de cerveja de alta qualidade.

O fator mudanças sociais (MS) também apresenta baixo desvio padrão (1,27) e caracteriza-se como a 2º menor média de incerteza, em razão, acredita-se, das condições favoráveis ao consumo de cervejas especiais/artesanais no Brasil nos últimos anos quando o brasileiro despertou-se para a degustação da cerveja tal como ocorreu com o vinho algum tempo antes, deixando de ser este produto (cerveja) apenas para refrescar-se ou fazer um porre, mas sim como uma nova forma de apreciação e harmonização gastronômica.

A competição (COMP) mostra a mais alta média de incerteza entre os clusters (7,33) provocada justamente por uma possível onda de novas empresas ofertando novos produtos aproveitando-se das oportunidades deste mercado em expansão.

Tabela 1 - Incerteza Percebida pelos Gestores

Empresa:	IG	Clusters de Incerteza:				
		OMP	PV	H	G	S
Lúpulo	<b>8,50</b>	9,20	6,40	9,75	10,00	7,17
Malte	<b>5,13</b>	4,40	5,00	5,50	5,25	5,50
Fermento	<b>5,41</b>	8,40	7,00	6,00	1,00	4,67
Média	<b>6,35</b>	7,33	6,13	7,08	5,42	5,78
Desvio Padrão	<b>1,87</b>	2,57	1,03	2,32	4,50	1,27
Variância	<b>3,50</b>	6,61	1,05	5,40	20,27	1,62
Mediana	<b>5,41</b>	8,40	6,40	6,00	5,25	5,50

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com a literatura, quanto mais alta a incerteza, maior a tendência de espaços para os gestores com comportamento estratégico prospector, devido à abertura de novas oportunidades para desenvolvimento de produtos e serviços. Dito isto se espera da empresa Lúpulo um comportamento prospector, enquanto as empresas Malte e Fermento tem possibilidades de desempenho maior com um comportamento analista, visto suas percepções de incerteza apresentadas. Isto será apresentado na sequência do texto.

### 4.3 Comportamento Estratégico

Os quatro tipos ideais de comportamento definido por Miles e Snow (1978) na verdade seria uma busca para as empresas desenvolverem um padrão de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração (GIMENEZ et al, 1999).

Snow e Hrebiniak (1980) conseguiram demonstrar que as empresas defensivas conseguiram atingir um bom desempenho, superior aos demais tipos estratégicos de Miles e Snow, levando posteriormente alguns estudiosos a sugerir que este tipo estratégico seria adequado a ambientes com baixo grau de mudança. Já as organizações prospectoras, segundo Hambrick (1983) tendem a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo aproveitamento de oportunidades de crescimento.

Quanto ao problema empreendedor (atuação da empresa quanto aos produtos e o mercado), percebe-se em comum nas três empresas estudadas um comportamento prospector apenas no quesito *imagem que a empresa passou a seus clientes*. Neste sentido, as três

empresas dizem ter “uma reputação no mercado de ser muito criativos e inovadores, sempre preocupados com as tendências e oportunidades”. Ainda na visão do problema empreendedor, a empresa Lúpulo teve três das quatro questões caracterizadas de forma Prospectora, dizendo: “realizamos constantes modificações em nossos produtos e serviços, tornando-os permanentemente inovadores e abrangentes”; e que “se gasta muito tempo no monitoramento das mudanças e tendências, pois estamos continuamente analisando e monitorando o mercado”. A empresa Fermento também foi caracterizada como Prospectora, porém com menos intensidade e a empresa Malte foi caracterizada como Analista frente ao problema empreendedor.

Quanto ao problema administrativo, que se refere ao aparato de organização da empresa (gestão), a empresa Lúpulo foi caracterizada como Analista; a empresa Fermento como Reativa; e a empresa Malte como Prospectora. A empresa Malte diz que uma das metas mais importantes foi concentrar esforços e ter disciplina em garantir que as pessoas e os recursos necessários para desenvolver novos produtos e serviços sejam acessíveis e viáveis (comportamento prospector). Já para a empresa Lúpulo a meta mais importante foi analisar os custos e o faturamento cuidadosamente para mantê-los sobre controle e, seletivamente, gerar novos produtos e serviços e captar novos clientes, o que denota atitude analista de acordo com Miles e Snow (1978).

No problema de engenharia – tarefas e operações no setor produtivo da empresa – a empresa Lúpulo caracterizou-se como Defensivo; a empresa Fermento como Prospectora; e a empresa Malte como Analista. Neste sentido a empresa Lúpulo diz que procura identificar aqueles problemas que, se solucionados, mantêm os produtos e serviços e a posição no mercado (comportamento defensivo); a empresa Fermento diz ter uma estrutura voltada para produtos, serviços e mercado (prospector); e a empresa Malte que procura identificar tendências de mercado que outras empresas tinham comprovado potencial, enquanto também solucionava os problemas correntes (analista).

De um modo geral pode-se constatar, conforme Tabela 02 a seguir, comportamentos parecidos entre as empresas Lúpulo e Malte: ambas se caracterizam como Analistas, enquanto a empresa Fermento pode ser vista, de acordo com o modelo estudado, como uma empresa Prospectora.

Tabela 2 - Comportamento Estratégico

Empresa:	Comp. Estrat. Geral	Problemas do Ciclo		
		Adaptativo	Admini	Eng
		Empreen	strativo	enharia
Lúpulo	<b>Analista</b>	Prospect	Analist	Defe
Malte	<b>Analista</b>	Analista	tor	Anal
Fermento	<b>Prospector</b>	Prospect	Reativo	pector

Fonte: Elaborado pelos autores.

Slater e Narver (1993) argumentam que os dois tipos extremos, prospectores e defensores, podem ser vistos como diferentes finais de uma contínua estratégia. Entre estes dois tipos tem um moderador, ou uma mescla entre eles, chamados de analistas. O quarto tipo,

reativo, não contempla um contínuo porque na verdade este tipo não possui uma estratégia clara e concisa de contexto-estrutura-estratégia (CUNNINGHAM, 2002). Se Miles e Snow (1978) argumentam que, com um ajuste apropriado, um determinado tipo estratégico pode ser produtivo em um determinado ambiente, faz-se necessário analisar que o comportamento estratégico analista das indústrias de Getúlio Vargas, quanto ao problema empreendedor (produtos e mercado), pode gerar desempenho satisfatório frente ao ambiente percebido.

## 5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo identificar acerca da formulação de estratégias de três cervejarias artesanais da Serra Gaúcha sob a ótica da incerteza ambiental percebida pelos gestores e do comportamento estratégico, frente ao problema empreendedor (mercado), administrativo e de engenharia. Os resultados indicam máxima percepção de incerteza geral (IG) na empresa Lúpulo (8,50), enquanto as empresas Malte e Fermento percebem o ambiente com alta incerteza geral (médias 5,13 e 5,41) respectivamente.

A competição (COMP) mostra a mais alta média de incerteza entre as empresas pesquisadas (7,33). O menor desvio padrão se dá nos custos de produção e venda (CPV) com índice de 1,03. O fator mudanças sociais (MS) também apresenta baixo desvio padrão (1,27). Chama atenção a variância de 20,27 no cluster ações governamentais (AG) devido a percepção de mínima incerteza pela empresa Fermento (1,00) e máxima pela Lúpulo (10,0).

A empresa Lúpulo identifica máxima incerteza (médias entre 7,51 e 10,0) em três quesitos: Competição (COMP); Recursos Humanos (RH) e Ações Governamentais (AG).

Quanto ao comportamento estratégico, observa-se uma postura analista (postura moderada entre os extremos - prospector e defensivo), nas empresas Lúpulo e Malte e um comportamento Prospector para a empresa Fermento.

Quanto ao problema empreendedor (atuação da empresa quanto aos produtos e o mercado), percebe-se em comum nas três empresas estudadas um comportamento prospector apenas no quesito imagem que a empresa passou a seus clientes. Ainda na visão do problema empreendedor, a empresa Lúpulo teve três das quatro questões caracterizadas de forma Prospectora. A empresa Fermento também foi caracterizada como Prospectora, porém com menos intensidade e a empresa Malte foi caracterizada como Analista frente ao problema empreendedor.

Quanto ao problema administrativo a empresa Lúpulo foi caracterizada como Analista; a empresa Fermento como Reativa; e a empresa Malte como Prospectora. No problema de engenharia a empresa Lúpulo caracterizou-se como Defensivo; a empresa Fermento como Prospectora; e a empresa Malte como Analista.

Quanto à formulação de estratégias das empresas pesquisadas nota-se que a empresa Lúpulo toma suas decisões de forma analista e percebe o ambiente com máxima incerteza. Observa-se que dadas as condições (percepções dos gestores) do ambiente, haveria espaço para decisões mais inovadoras e criativas aproximando-se de um comportamento estratégico prospectos, que segundo a literatura citada tende a melhores desempenhos nos ambientes altamente incertos. Já a empresa Malte apresenta uma percepção moderada de incerteza (5,13) e um comportamento Analista. Seguindo a análise através dos padrões dos estudos de Miles e Snow (1978), o analista toma decisões buscando maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças – comportamento visto como adequado para incertezas moderadas visto que as variáveis do ambiente externo oscilam entre oportunidades e ameaças. A formulação de estratégias da empresa Fermento é a única caracterizada como prospectora sendo que a

percepção de incerteza é vista como moderadamente alta (5,41). Pode inferir que a empresa teria melhores condições de atingir desempenhos ótimos adotando este tipo de comportamento em ambientes mais incertos.

Acredita-se que o artigo contribui com os estudos sobre a relação ambiente-comportamento especialmente por aprofundar as análises das questões inerentes ao trabalho de Miles e Snow (1978), amplamente pesquisado - nacional e internacionalmente - mas com poucos estudos qualitativos com análise de conteúdo acerca do tema. Como limitação este estudo pode-se considerar o fato da amostra ser pequena para as análises estatísticas descritivas apresentadas, especificamente quanto ao fator de incerteza utilizado e medido quantitativamente. Esta análise poderia ser ampliada para outras cervejarias artesanais brasileiras no sentido de verificar como as indústrias percebem a incerteza no atual momento político, econômico e social do nosso país. Também, estas pesquisas poderiam ampliar o debate comparando como os gestores tem se comportado estrategicamente frente a estas incertezas crescentes e verificar as alterações no desempenho das indústrias.

### Referências

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

BEEKUN, R. I.; GINN, G. O. Business strategy and interorganizational linkages within the acute care hospital industry : an expansion of the Miles and Snow typology. **Human Relations**, v. 46, n. 11, p. 1291- 1318, 1993.

BLAGESKI E. J. **Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas verejistas de veículos**. Biguaçu, 2008. Dissertação - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajai, Centro de Educação Biguaçu-SC, 2008.

BLUEDORN A.C. et al. The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. **Journal of Management**, 20: 201-262, 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A .F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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

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

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisationalperformance : a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

CUNNINGHAM, G.B. Examining the relationship among Miles and Snow's strategic types and measures of organizational effectiveness in NCAA Division I athletic departments. **International Review for the Sociology of Sports**: 37; 159, 2002.

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

DESS, G.; BEARD, D. Dimensions of organizational task environment. **Administrative Science Quarterly**, 29, p.52-73, 1984.

DILL, W.R.; Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**. V. 11, p. 409-43, 1958.

DUNCAN, R. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.

EISENHARDT, K.M. making fast strategy decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journals** 32: 543-559, 1989.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 18, p. 21-31, 1965.

GARDELIN, J.P; ROSSETO, C.R.; VERDINELI, M.A. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. **R.Adm.**, São Paulo, v.48, n.4, p.702-715, out./nov./dez. 2013

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. **Anais...ANPAD**, 1998.

\_\_\_\_\_. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 3, n. 2, 1999.

GOLDEN, B. R. The past is the past, or is it? The use of retrospective accounts. **Academy Management Journal**. 35 (4) 484-57, 1992.

GOMES, F.; ARAÚJO, R. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: **Seminários em administração**, 8, 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2005.

GULINI, P. L. Ambiente Organizacional, Comportamento Estratégico e Desempenho Empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. Biguaçu, 2005. **Dissertação** - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu-SC, 2005.

HALL, R. **Organizações: Estruturas e Processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.

HAMBRICK, D. C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. **Academy of Management Journal**, v. 26, 1983.

HAIR JR., Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JABNOUN, N. et al. Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. **The Quality Management Journal**, v.10, n.4, p17, 2003.

JUDGE, JR. W. Q.; DEAN, A.; FOWLER, D. M. Organizational Responses to Strategic Issues Posed by the Natural Environment: An Application of Miles and Snow's Strategic Types. **Industrial & Environmental Crisis Quarterly**. Vol. 9, N. 4, 1996.

KREISER, P.; MARINO, L. Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. **Management Decision**, 40, 9, p. 895, 2002.

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

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

MARTINS, E.S. et al. **Comportamento Estratégico e Ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras**. R. bras. Gest. Neg., São Paulo, v. 16, n. 52, p. 392-415, jul./set. 2014.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI Jr, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1986.

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

MILLIKEN F.J. Three type of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**. Vol. 12, no. 1, p. 133-43, 1987.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAES, W.B. Efetividade organizacional na perspectiva de coordenadores de curso de graduação da PUC Minas: contribuições para a gestão de ensino superior. In: ENCONTRO

ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba-PR: **Anais...** Curitiba, 2004.

PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, p. 73-92, march-april 1990.

PRIEM, R. L.; LOVE, L. G.; SHAFFER, M. A. Executives Perceptions of Uncertainty Sources: A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions. **Journal of Management**, v. 28, n. 6, p. 725-746, 2002

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

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Necessidade da Complementaridade das Perspectivas Institucionais e da Dependência de Recursos na Explicação das Mudanças Estratégicas nos Processos de Adaptação Organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia/SP. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003.

RUEDA-MANZANARES, A.; ARAGÓN-CORREA, A.; SHARMA, S. The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. **British Academy of Management**, v.19, p. 185-203, 2008

SCHENK, U. W. Technology strategies and the Miles & Snow typology: a study of the biotechnology industries. **R&D Management**, v. 24, n. 1, p. 57-64, 1994.

SEBRAE. **Estudos da Pequena Empresa**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 13 abril 2010.

SILVA, E.B.S; BATISTA, P.C.S. O Impacto do Alinhamento Estratégico no Desempenho das Micro, Pequenas e Médias Empresas de Software de Fortaleza. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba-PR: **Anais...** Curitiba, 2004.

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

SUH, W. S.; KEY, S. K.; MUNCHUS, G. Scanning Behavior and Strategic Uncertainty: proposing a new relationship by adopting new measurement constructs. **Management Decision**, 42, 7/8, p. 1001, 2004.

TAPEJARA. **Asfalto Urgente: A região não pode parar**. Disponível em <http://www.asfaltourgente.com.br>. Acesso em: out. 2009.

TEIXEIRA O. R. P. **A relação entre ambiente e comportamento organizacional - um estudo no setor hoteleiro de Florianópolis, SC**. Biguaçu, 2007. Dissertação - Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Biguaçu-SC, 2007.

TEIXEIRA, O. R. de P. ; ROSSETTO, C. R. ; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC). **Turismo. Visão e Ação (Itajaí)**, v. 11, p. 157-174, 2009.

TONDOLO, V.A.G.; TONDOLO, R.R.P. Heterogeneidade dos recursos e mudança na gestão organizacional: um estudo de caso no agronegócio cooperativo gaúcho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador-BA: **Anais...**Salvador, 2006.

Organizadores:



ANEPEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:

