

Comportamento Estratégico, Ambiente Organizacional e Desempenho Empresarial: Um Estudo no Setor de Provedores de Internet de Santa Catarina

Pedro Leo Gulini

pedroqulini@ibestvip.com.br

Universidade do Vale do Itajaí

Carlos Ricardo Rossetto

rossetto@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

everton@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

Miguel Angel Verdinelli

nupad@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

Valmir Emil Hoffmann

ehoffmann@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a relação entre ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho nos provedores de internet de SC. Optou-se pela abordagem quantitativa, do tipo *survey*, com a aplicação de questionários e análise dos dados utilizando a técnica de análise de correspondência múltipla. Como resultado, quanto à percepção dos gerentes sobre o ambiente, 70,6% o notam como dinâmico-simples e o comportamento predominante foi o analista para 35% deles. Conclui-se que os provedores que adotaram um comportamento prospectador ou analítico perceberam o ambiente como dinâmico-complexo e um desempenho superior à média dos concorrentes. Os provedores que adotaram um comportamento defensivo perceberam o ambiente como estático-complexo e desempenho pouco abaixo da média dos concorrentes. Os provedores que adotaram o comportamento reativo perceberam o ambiente como dinâmico-simples e tiveram as piores percepções de desempenho em relação aos concorrentes.

1. INTRODUÇÃO

A estratégia encontra-se no cerne do processo de alinhamento entre a organização e seu ambiente. As atividades ligadas à compreensão do ambiente podem ser consideradas um passo necessário para a criação de vantagens competitivas sustentáveis e para obter conhecimento de oportunidades e ameaças (DAFT *et al.*, 1988; ANALOUI; KARAMI, 2002). Este conhecimento de oportunidades e ameaças do ambiente externo é favorecido pelas informações obtidas no monitoramento do ambiente e alimenta decisões para reforçar escolhas estratégicas ou para sugerir cursos de ação alternativos (KUMAR *et al.*, 2001).

As escolhas estão relacionadas às interpretações e, como relatam Machado-da-Silva e Cochia (2003), as interpretações que os dirigentes fazem das pressões ambientais afetam as estratégias de ação em termos de abrangência, oportunidade, e desse modo, a mudança pode ser vista como fenômeno compreensível a partir de elementos simbólicos compartilhados pelos membros da organização, em especial do grupo dirigente.

O monitoramento ambiental permite o gerenciamento estratégico e nele os gerentes podem utilizar-se de estratégias empresarias para buscar a adaptação. Independentemente da metodologia de acompanhar o ambiente, Namiki (1989) argumenta que a formulação e implementação de estratégias congruentes com o ambiente externo têm sido um importante desafio para muitos executivos. A literatura em estratégia geralmente considera que as empresas que conseguem obter um melhor ajuste entre si e o ambiente superam aquelas que falham no esforço de alcançar tal alinhamento (BEAL, 2000).

Os estudos sobre como as organizações operam no mesmo ambiente, ou em ambientes similares, permitindo competir usando diferentes estratégias para se adaptar, torna-se um tema que tem despertado grande interesse da comunidade acadêmica, especialmente no que diz respeito à gestão das organizações desde a década de 1980, com trabalhos de Paine e Anderson (1983) até atualmente como mostram Handerson, Miller e Hambrick (2006). Boa parte desses trabalhos centrou-se na discussão de ambiente e organização em países desenvolvidos. Com o objetivo de analisar a relação entre ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho na percepção dos gerentes de provedores de internet de Santa Catarina, este trabalho justifica-se como uma contribuição ao estudo do tema, notadamente em países em desenvolvimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações podem ser concebidas como sistemas vivos, pois dependem do ambiente em que atuam para a satisfação de suas necessidades. A ligação entre a empresa e seu ambiente se dá por meio da estratégia e tem como consequência o impacto no desempenho empresarial. À continuação, apresenta-se a fundamentação acerca do ambiente, da estratégia e do desempenho empresarial.

2.1 O ambiente

Nas palavras de Katz e Khan (1987), uma organização é um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada, pois as organizações são flagrantemente sistemas abertos, e estão interessadas nos problemas de relações, de estrutura e de interdependência. De acordo com Morgan (1996), essa concepção, baseada na Teoria dos Sistemas, que surgiu nos anos 1960 nas Ciências Naturais, foi um dos principais desenvolvimentos da teoria organizacional nos últimos cinquenta anos.

Para Hall (1984), o ambiente representa todo o universo que envolve externamente a organização. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras organizações e grupos sociais. Isto porque as organizações não vivem no vácuo, isoladas e auto-suficientes,

mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver, crescer e desenvolver.

Os conceitos de Miles (1980), Hall (1984) e Mintzberg (1995) apresentam similaridades, pois contextualizam o ambiente como aquilo que é externo à organização. A convergência conceitual não se verifica igualmente na sua classificação. Para definirem o ambiente organizacional, Bowditch e Buono (1997) recorrem a duas classificações analíticas, feitas por outros teóricos da organização: (1) o ambiente geral *versus* o específico; e (2) o ambiente real *versus* o percebido. Com relação ao ambiente percebido, Bowditch e Buono (1997), o definem como aquele que é interpretado pela percepção dos gerentes. Para Pfeffer (1978), o ambiente percebido é mais importante que o real, pois passa a ser conhecido a partir da percepção, atenção e interpretação de seus membros, o que pode ser determinante na tomada de decisão. Neste estudo, adota-se essa classificação, pois o ambiente percebido constitui o contexto onde as escolhas estratégicas foram formuladas e implementadas pelas empresas em estudo.

Existem várias dimensões ambientais, e para o desenvolvimento desta pesquisa foi selecionada a tipologia Duncan (1972). Primeiramente por ser similar à tipologia de Emery e Trist (1965), cujo trabalho seminal propõe a idéia de que cada tipo de meio ambiente sociotécnico e econômico seria uma “trama causal”, ou seja, um encadeamento de causas e efeitos que teria como resultante a adoção pelas organizações de um tipo de estrutura adaptada às exigências e características do seu setor. E por existir estudos já validados como do próprio Duncan (1972); o de Tung (1979); e Dastmalchian (1986) que apresentam os testes da tipologia e os instrumentos de operacionalização e mensuração das dimensões ambientais. Em seu estudo, Duncan (1972) procurou identificar as características do ambiente organizacional que contribuem para o processo decisório nos seus diversos níveis, diante da variável incerteza. A incerteza e as dimensões ambientais foram definidas em termos de percepção dos membros da organização. A incerteza na tomada de decisão foi conceituada como as situações nas quais a probabilidade do resultado de um evento é desconhecida, opondo-se a situações de risco em que cada resultado tem uma probabilidade conhecida. Duncan (1972) identificou duas dimensões ambientais: simples-complexo e estático-dinâmico. A primeira compreende o número de fatores que são considerados na tomada de decisão, enquanto a segunda se refere ao grau de variação destes fatores ao longo do tempo. O Quadro 1 apresenta um relacionamento dessas dimensões onde são considerados os aspectos: o número de fatores e componentes no ambiente, a similaridade entre fatores e componentes e o ritmo de mudança dos fatores e componentes.

Quadro 1. Matriz de relacionamento do tipo do ambiente com a incerteza percebida

Fonte: Adaptado de Duncan (1972)

	Simple	Complexo
Estático	Reduzida percepção da incerteza 1. Pequeno número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes são um tanto semelhante entre si 3. Os fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos e não mudam	Percepção moderadamente reduzida da incerteza 1. Grande número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes não se assemelham entre si 3. Os fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos
Dinâmico	Percepção moderadamente elevada da incerteza 1. Pequeno número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes são similares entre si 3. Os fatores e componentes do ambiente estão em contínuo processo de mudança	Elevada percepção da incerteza 1. Grande número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes não são semelhantes entre si 3. Os fatores e componentes do ambiente estão em contínuo processo de mudança

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

2.2 Tipologias de estratégia

O conceito de estratégia genérica advém do fato que diversos autores acreditarem que seja possível definir-se uma tipologia de estratégias suficientemente amplas, de tal forma que seja aplicada a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria (HERBERT e DERESKY, 1987). Ou seja, poderiam ser identificados padrões estratégicos que capturariam a essência das diversas atitudes competitivas da maioria das empresas. Por outro lado, outros autores criticam a idéia de aplicabilidade geral das estratégias e propõem uma abordagem contingencial (MURRAY, 1988; HILL, 1988; WRIGHT, 1987), segundo a qual, determinadas estratégias somente conduzirão a desempenho superior em circunstâncias específicas do ambiente. Forte (2003) destacou a existência de diversas tipologias de estratégia, ressaltando que, embora haja coincidências e superposições, há abordagens diferentes. Como a investigação de todas as tipologias foge ao escopo do estudo, optou-se por utilizar a tipologia de Miles e Snow (1978). Dentre as diversas tipologias de estratégia, a de Miles e Snow (*op. cit.*) tem sido amplamente utilizada por pesquisadores na área de administração e estratégia. Tal fato se deve aos testes e validação (SHORTELL; ZAJAC, 1990; DOTY *et al.*, 1993), comprovando sua eficácia em obter medidas de estratégia por meio de auto classificação através da percepção de dirigentes, prescindindo de dados documentais.

A base do trabalho de Miles e Snow (*op. cit.*) está em três idéias centrais: (1) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais – construção do ambiente; (2) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais; e, (3) processos e estrutura condicionam a estratégia.

O processo de construção do ambiente se materializa através de uma série de escolhas que dizem respeito a mercados, produtos, tecnologia, escala desejada de operações entre outras, que levam à construção de um ambiente específico pelas organizações. Por outro lado, esta construção é restringida pelo conhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças dos administradores sobre como as pessoas podem ser administradas (MILES; SNOW, 1978). De acordo com o modelo de Miles e Snow (*op. cit.*), as empresas desenvolvem padrões relativamente estáveis de comportamento estratégico, na busca de bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas ou comportamentos estratégicos: prospector, defensivo, analítico e reativo.

i) Prospector: empresas prospectoras adotam uma postura agressiva em busca de novas oportunidades, ou seja, investem alto em pesquisa e desenvolvimento ou adquirem empresas menores com novos negócios ou produtos; geralmente iniciam mudanças na indústria na qual atuam. Estas empresas solucionam problemas empresariais ampliando continuamente o domínio produto-mercado, através da diferenciação ou do baixo custo. A tecnologia é diversificada, flexível e pouco padronizada. A solução para o problema administrativo se dá com um controle não centralizado, amplo planejamento e maiores custos e menor eficiência devido à ausência da curva de experiência. O desempenho é avaliado em função de *market share* e volume de vendas, entre outros. O risco desta estratégia é alto, pois a não aceitação de um novo produto pode significar prejuízos significativos.

ii) Defensiva: as empresas adotam a postura quase que oposta aos prospectores, pois procuram defender e garantir a posição em que se encontram. Tendem a não introduzir inovações tecnológicas, competindo nas dimensões de preço e qualidade dos seus produtos já comercializados. Alcançam a solução do problema de engenharia com a utilização de uma tecnologia principal, gerando baixo custo na produção. A administração tende a ser rigorosa, controlada e centralizada, voltada para custos e resultados, sempre comparando indicadores financeiros e produtivos do ano atual com os anos anteriores. Ainda que esta estratégia possa ser aplicada a diversas indústrias, os autores concluem que são nas indústrias estáveis que este tipo de organização se dá com maior probabilidade. Esta estratégia se depara com o risco de ser incapaz de se adaptar a mudanças mais drásticas no ambiente competitivo, pois o foco impede que haja a diversificação, fundamental para acompanhar mudanças.

iii) Analítica: as empresas analisadoras adotam uma postura intermediária aos prospectores e defensores. Ou seja, buscam novos produtos e mercados, mas garantem seus produtos e mercados atuais. Esta estratégia permite que a empresa garanta a viabilidade dos produtos antes de lançá-los. As empresas precisam manter um monitoramento constante dos sucessos e fracassos das empresas prospectoras concorrentes. A tecnologia adotada é estável e padronizada, ainda que apresente algum grau de flexibilidade. Esta combinação acaba resultando em ausência de eficiência por parte dos analisadores, que, por sua vez, tendem a adotar a diferenciação como vantagem competitiva. A sua estrutura geralmente é de forma matricial. O maior risco destas empresas é o de não alcançar a eficiência e eficácia necessária, sendo estes indicadores os utilizados para medir seus desempenhos.

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

2.3 Desempenho

De acordo com Simons (2000), a avaliação de desempenho serve para controlar a implementação de uma estratégia, comparando o resultado com os objetivos estratégicos estabelecidos, sendo uma das ferramentas do controle empresarial. A idéia de processo surge quando se busca uma seqüência de estados de mudança, formando uma continuidade na avaliação, de maneira a permitir um acompanhamento da evolução da organização através de seu controle contínuo, com o objetivo de acompanhar e estabelecer trajetórias.

Para cada necessidade estratégica, o acompanhamento do desempenho pode ser feito a partir de um ou mais indicadores da opção estabelecida e sua avaliação através de algum dos diferentes modelos existentes. Assim, o desempenho organizacional pode ser medido sob diferentes óticas: financeira, qualidade, social, tecnológica etc. Conforme as opções estratégicas da organização, uma destas ou uma combinação das perspectivas, poderá ser usada para o controle e avaliação. Lucratividade, criação de valor para o acionista, crescimento organizacional ou qualquer outra variável que se queira, pode ser estabelecida como parâmetro para determinação de um modelo de avaliação de desempenho.

Na literatura, há modelos de avaliação de desempenho que se destacam, como o sistema contábil (IUDÍCIBUS, 1988; MARION, 1998; KASSAI *et al.*, 2000); o sistema de custos (IUDÍCIBUS, 1995; CORBETT NETO, 1997; KAPLAN; COOPER, 1998; SOUZA, 2001; MARTINS, 2003); indicadores econômico-financeiros (MATARAZZO, 1993; ASSAF

NETO, 1998; SILVA, 1999); valor econômico adicionado- EVA (BIELINSKI, 1996; KASSAI *et al.*, 2000); e, *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

A bibliografia sobre estudos de desempenho pode ser associada a duas perspectivas: primeiramente como conceito subjetivo, relacionado à *performance* das organizações segundo sua própria expectativa (PELHAM; WILSON, 1996) ou relativamente à competição. O segundo método é o objetivo, baseado em medidas absolutas de *performance* (CHAKRAVARTHY, 1996). Venkatraman e Ramanujam (1986) comentam que os pesquisadores encontram dificuldades em obter dados objetivos válidos para a medir o desempenho bem como em definir quais indicadores melhor representam a situação geral das empresas. Por sua vez, Perin e Sampaio (1999) e Wang e Ang (2004) demonstram a validade do uso de indicadores subjetivos (de percepção) e objetivos do tipo *self-report*, como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis.

Para o presente trabalho, por se tratar de análise da percepção dos gerentes e trabalhar com empresas que estão no setor provedores de acesso à Internet, que não possuem dados secundários confiáveis, optou-se pela análise subjetiva. As medidas utilizadas para mensurar o desempenho foram: taxa de crescimento das vendas, taxa de retenção de clientes, lucratividade e desempenho geral.

2.4 Comportamento estratégico e desempenho

As estratégias, como elementos fundamentais da adaptação e ajuste das organizações ao ambiente podem conduzir a diferentes níveis de performance. Uma das proposições de Miles e Snow (1978) é a de que defensores, prospectores e analistas possuem as mesmas chances de sucesso nas suas atividades e devem superar o desempenho dos reativos. Segev (1987) e Conant *et al.* (1990) encontraram evidências alinhadas à essa proposição de que o desempenho é similar entre os tipos prospector, analista e defensivo e que estes superam o reativo.

Contrariando em parte essa proposição estão os estudos de Slater e Narver (1993) e Aragon-Sánchez e Sánchez-Marin (2005). Ambos concluem que o comportamento prospector supera os demais tipos por sua maior capacidade de adaptação e proatividade. Em semelhança com a proposição de Miles e Snow (*op. cit.*) está no resultado de que as empresas com comportamento reativo foram as apresentaram menor desempenho.

O trabalho de Aragon-Sánchez e Sánchez-Marin (2005) destaca-se por ter sido realizado em pequenas e médias empresas e relacionou o comportamento estratégico com duas medidas de desempenho, retorno sobre o investimento (ROI) e a percepção do desempenho geral da empresa em relação aos concorrentes. Seus resultados não mostraram significância relevante entre comportamento estratégico e ROI, mas encontrou evidências na associação com a percepção do desempenho em relação aos concorrentes, mostrando que o tipo prospector supera o analista e o defensivo nesta ordem.

No Brasil, Gimenez *et al.* (1999) verificaram a relação entre comportamento estratégico e desempenho em pequenas empresas e confirmaram a proposição que diz respeito à menor eficácia da estratégia reativa.

De forma geral, estes estudos convergem no sentido de que o comportamento reativo apresenta menor eficácia em relação aos demais e suscitam novas evidências para corroborar ou não a superioridade entre os demais tipos estratégicos, em especial do prospector sobre o analista e o defensivo respectivamente.

3. METODOLOGIA

Frente ao objetivo do estudo, optou-se pela abordagem quantitativa. Considerando os escritos de Babbie (1999) e Vergara (1997) esta pesquisa também se caracteriza como *survey* e quanto aos fins ela é descritiva.

A população da presente pesquisa é formada pelos provedores de acesso à Internet de Santa Catarina, que possuem *link* de Internet com a Brasil Telecom e que prestam serviço de acesso discado, banda larga, seja por via de par metálico ou rádio para clientes residenciais e comerciais. Pela base da Brasil Telecom, em março/2004 tinha-se no Estado 79 provedores abrangendo 99% dos 293 municípios catarinenses. Como a população do presente estudo é pequena, optou-se por realizar um censo.

Tendo em vista o caráter *survey* e descritivo da pesquisa, o questionário constituiu técnica indispensável à coleta de dados. Foi realizado pré-teste primeiramente com um grupo de cinco administradores a fim de verificar as possíveis inconsistências que o instrumento de coleta de dados podia apresentar. Posteriormente, foi realizado outro pré-teste com três empresas da população, buscando melhorar o instrumento já modificado pelo primeiro pré-teste. Os questionários foram aplicados aos principais executivos das empresas.

O questionário utilizado para coleta de dados dividiu-se em quatro blocos, da seguinte forma: Bloco 1: consistiu na caracterização da empresa e do gestor da empresa; Bloco 2: questões fechadas utilizando uma escala de concordância graduada, para verificar a percepção do ambiente, segundo a classificação de Duncan (1972); Bloco 3: questões fechadas para identificar o comportamento estratégico e Bloco 4: questões fechadas utilizando uma escala de concordância graduada para verificar o desempenho.

O instrumento de coleta de dados era composto de 11 questões que procuraram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que formam o modelo descrito. Para cada questão são apresentadas quatro alternativas de resposta. Através de um modelo de escolha forçada, o respondente deveria indicar a alternativa que melhor se aproximasse da maneira pela qual a empresa se comporta em cada uma das 11 dimensões. Para a consecução dos objetivos específicos deste trabalho utilizaram-se os indicadores presente no Quadro 2.

Quadro 2. Descrição das variáveis e indicadores

Ambiente		Comportamento Estratégico		Desempenho
1.	Tecnologia	1.	Domínio de Produto e Mercado	1. Taxa de Crescimento de Vendas 2. Taxa de Retenção dos Clientes 3. Lucratividade 4. Desempenho Geral Fonte: Adaptado de Perin e Sampaio (1999)
2.	Questões Políticas	2.	Postura de Sucesso	
3.	Questões de Legislação	3.	Monitoramento Ambiental	
4.	Questões Econômicas	4.	Crescimento	
5.	Fornecedores	5.	Objetivos Tecnológicos	
6.	ANATEL	6.	Amplitude Tecnológica	
7.	Atuação da	7.	Anteparos Tecnológicos	
	Concorrência	8.	Coalizão Dominante	
8.	Questões Sociais	9.	Planejamento	
	Fonte: adaptado de Ducan (1972) e Hall (1984)	10.	Estrutura	
		11.	Controle	
		Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978), Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), Gimenez (1998) e Scherer (2000)		

Fonte: elaboração própria a partir das referências no próprio quadro.

Dos 79 questionários remetidos, obteve-se uma taxa de retorno de 43%, superior a de outros trabalhos de semelhante metodologia como o de Snow e Hrebiniak (1980) com 34% de retorno, Conant *et al.* (1990) com 37% de retorno e James e Hatten (1994) com 40,8% de retorno.

As variáveis foram analisadas em duas etapas: análise descritiva por distribuição de frequências e Análise Fatorial de Correspondência Múltipla. Para verificar e caracterizar o perfil dos provedores, perfil dos gerentes, percepção do ambiente, comportamento estratégico e desempenhos, ou seja, quando envolvia somente uma variável, utilizou-se o método

estatístico descritivo, através da distribuição das frequências. Para fazer os cálculos das frequências e construção dos gráficos, optou-se pela utilização do *software* Excel.

Para a análise simultânea das variáveis utilizou-se o método estatístico multivariado de Análise Fatorial de Correspondências Múltiplas (AFCM). Para a realização da AFCM a base de dados foi importada para o *software* estatístico SPAD (Système Pour Analyse de Données). A escolha do *software* SPAD, versão 3.5 como ferramenta de análise foi devido ao seu funcionamento de forma visual bem definida, construindo seqüências de procedimentos, e por conter todos os métodos de análise exploratória multidimensional de dados necessários para esta pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados e descritos o perfil dos gestores dos provedores, a caracterização das empresas e analisados a percepção dos gestores dos provedores em relação ao ambiente; ao comportamento estratégico adotado no período e ao desempenho obtido. Após a análise descritiva, são discutidos os resultados relativos à interação entre as variáveis ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial.

Os dados dos respondentes indicam que os dirigentes das empresas pesquisadas são majoritariamente homens (82,4%), com ensino superior ou pós-graduação (82,4%), mais de 30 anos de idade (88,2%) e com pelo menos 7 anos de atividades na empresa (58,8%).

Os provedores investigados são empresas em sua maioria com mais de 7 anos de existência (58,8%) e até 9 funcionários (70,6%). Apesar de constituir um setor intensivo em tecnologia que absorve pouca mão de obra, a maioria das empresas pode ser classificada como de micro ou pequeno porte.

4.1 Análise da percepção do ambiente

Em relação à percepção do ambiente, os dados coletados permitiram classificar a variável ambiental dentro do modelo de complexidade e estabilidade de Duncan (1972), em relação às 7 dimensões do ambiente: tecnologia, política, legislação, economia, fornecedores, ANATEL, concorrentes e setor social. A partir da análise dos dados, pôde-se descrever que os gerentes percebem o ambiente como Dinâmico-Complexo para as variáveis Tecnologia, Concorrência e Economia. Com as demais variáveis tendendo ao ponto central, permitindo-se inferir que, por estarem muito próximas do limites de interação com outros quadrantes, a percepção dos gerentes é de que as mesmas são de moderada dinâmica e complexo.

A Tabela 1 sumariza as respostas obtidas em relação à variável percepção geral do ambiente em cada uma das empresas pesquisadas. O ambiente predominante nos provedores pesquisados foi o Dinâmico-Simples, ou seja, os dirigentes percebem o ambiente com moderado a elevado grau de incerteza, pois os fatores e componentes são semelhantes entre si mas estão em contínuo processo de mudança. Não se verificou na percepção dos gerentes o ambiente Simples-Estático, onde se teria uma reduzida percepção da incerteza.

Tabela 1. Classificação do ambiente dos provedores de SC

Classificação do Ambiente	Frequência	Frequência acumulada	Frequência relativa	Frequência relativa acumulada
Estático – Simples	0	0	0,0%	0,0%
Estático – Complexo	3	3	8,8%	8,8%
Dinâmico – Simples	24	27	70,6%	79,4%
Dinâmico - Complexo	7	34	20,6%	100,0%
Total	34		100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Análise da percepção do comportamento estratégico

O comportamento estratégico adotado no período, segundo os gerentes dos provedores, foi analisado considerando o ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) que se refere: ao problema empresarial, ao problema de engenharia e ao problema administrativo.

Considerando-se as quatro dimensões do problema empresarial é possível identificar que para os problemas domínio produto-mercado e crescimento os gerentes adotam um comportamento defensivo; e para os problemas postura de sucesso e monitoramento adotam um comportamento Analista; apontando-se também que o tipo Prospector não foi identificado como de maior ocorrência em nenhuma das quatro dimensões. A análise permite perceber que, em termos gerais, há um comportamento bastante heterogêneo, frente a cada uma das quatro dimensões do problema empresarial.

Quanto ao problema de engenharia, verifica-se que não existe um tipo de comportamento predominante tendo prevalecido o comportamento analista em relação ao objetivo tecnológico; o comportamento Prospector em relação à amplitude tecnológica; e o comportamento Reativo em relação aos anteparos tecnológicos. Quanto ao problema administrativo não se identificou um padrão de comportamento idêntico para as quatro dimensões. Em termos de coalizão dominante, prevaleceu o comportamento Defensivo; no planejamento a maior ocorrência é do comportamento Prospector; em termos de estrutura organizacional identificou-se a preponderância do comportamento Reativo; e no controle dominou o comportamento Analista.

A análise conjunta do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) permitiu identificar em cada empresa o tipo de comportamento estratégico mais presente adotado pelos gerentes dos provedores de Santa Catarina no período de 2001 a 2004, cujos resultados podem ser visualizados na Tabela 2.

Tabela 2. Comportamento estratégico adotado pelos provedores

Comportamento Estratégico	Frequência absoluta	Frequência relativa
Analista	12	35,00%
Defensivo	8	24,00%
Prospector	9	26,00%
Reativo	5	15,00%
Total	34	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Análise do desempenho

O desempenho no período 2001 a 2004 foi medido comparando o provedor em relação aos concorrentes a partir da percepção de faturamento de vendas, de taxa de retenção de clientes, de lucratividade e de desempenho geral.

A Tabela 3 sintetiza os resultados obtidos nas variáveis de desempenho e mostra que nos quatro indicadores sobressaiu a percepção de desempenho na média ou superior à média dos concorrentes. Para Vendas e Lucratividade houve maior frequência da percepção na média dos concorrentes; enquanto os indicadores Retenção de Clientes e Desempenho Geral houve mais respostas para as escalas de percepção superior à média dos concorrentes.

Tabela 3. Percepção do desempenho me relação aos concorrentes

Indicador de desempenho	Percepção do desempenho em relação aos concorrentes					Total
	Muito menor	Entre média e menor	Na média	Entre a média e maior	Muito maior	
Vendas	1 (3%)	7 (21%)	19 (56%)	6 (18%)	1 (3%)	34 (100%)

Retenção de clientes	0 (0%)	6 (18%)	12 (35%)	13 (38%)	3 (9%)	34 (100%)
Lucratividade	1 (3%)	8 (24%)	20 (59%)	5 (15%)	0 (0%)	34 (100%)
Desempenho geral	1 (3%)	4 (12%)	14 (41%)	13 (38%)	2 (6%)	34 (100%)

Fonte: dados da pesquisa

4.4 Análises de dados multivariados

Suplantada a etapa descritiva da análise de dados, o estudo prosseguiu através do método fatorial de correspondência múltipla, visando identificar a percepção dos gerentes em relação ao ambiente, o padrão de comportamento predominante adotado pelas organizações, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978), e a percepção de seu desempenho, quando comparados com os seus provedores concorrentes.

No processamento foram incluídas seis (6) variáveis ativas, que são as que participam no cálculo dos fatores: Percepção do Ambiente; o Comportamento Estratégico; e, o Desempenho, mensurado nas quatro dimensões utilizadas, ou seja, vendas, retenção de clientes, lucratividade e desempenho geral. Tais variáveis compreenderam 3; 4; 5; 5; 4; e, 5 modalidades respectivamente.

Na Figura 1 se apresenta o resultado para o plano principal, representando 30,3% da variabilidade recuperada, repartidas em 16,7% da inércia para o primeiro fator e 13,6% para o segundo.

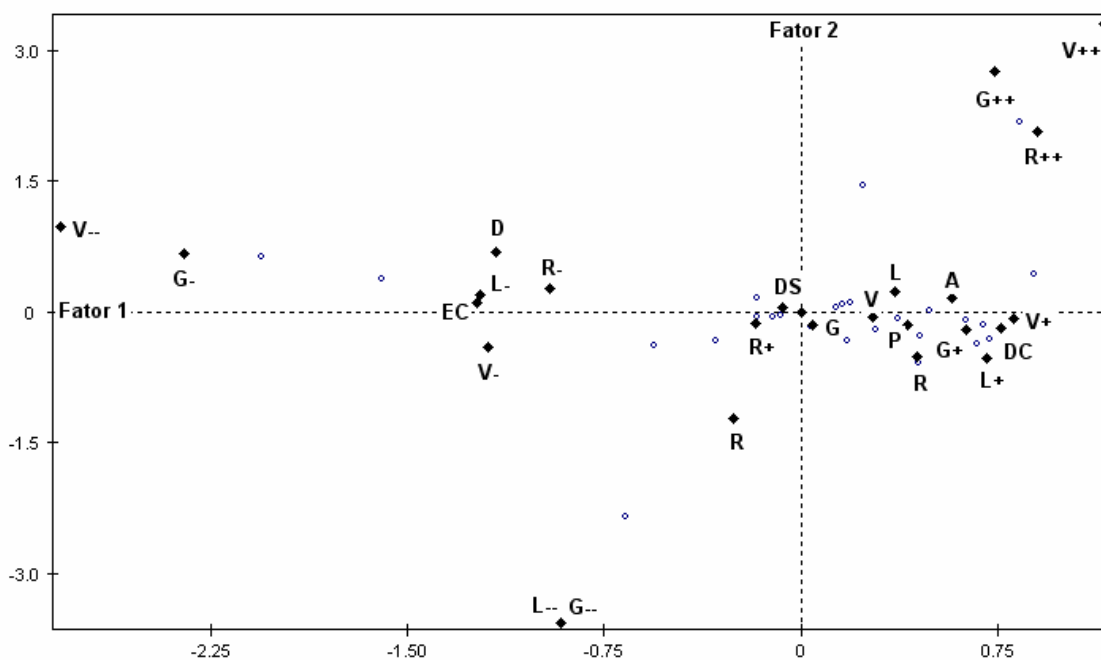


Figura 1. Distribuição das variáveis ativas no plano principal

Na Tabela 4, são registradas as coordenadas, as contribuições e os cossenos ao quadrado para as diversas modalidades das variáveis ativas. A partir desses dados é possível ver quais as variáveis que mais contribuem para o surgimento dos fatores. Para tanto deve ser observada a contribuição acumulada, onde poderá ser notado que é o desempenho geral quem possui o maior percentual de contribuição para o primeiro e segundo fator, com 27,1 e 34,9% respectivamente; a segunda variável que mais contribui para o fator 1 é o desempenho medido pelas vendas, com uma participação de 22,8%; e para o fator 2 o desempenho medido pela

retenção de clientes, com 18,9%. Os cossenos ao quadrado, na escala de 0 a 1, indicam quão bem representadas está cada modalidade em cada fator. Por exemplo, para o fator 1 a modalidade melhor representada é a opção 2 do desempenho geral (0,74), enquanto que para o fator 2 é a opção 5 dessa mesma variável.

Tabela 4. Coordenadas, contribuições e cossenos quadrados das modalidades das variáveis ativas utilizadas na análise

		COORDENADAS		CONTRIBUIÇÃO		COSSENO QUADRADOS	
		Fator 1	Fator 2	Fator 1	Fator 2	Fator 1	Fator 2
PERCEPÇÃO DO AMBIENTE							
Dinâmico-Complexo	DC	0.76	-0.19	3.8	0.3	0.15	0.01
Dinâmico-Simples	DS	-0.07	0.04	0.1	0.0	0.01	0.00
Estático-Complexo	EC	1.23	0.11	4.2	0.0	0.15	0.00
Contribuição acumulada				5.1	0.4		
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO							
Análítico	A	0.58	0.15	3.7	0.3	0.18	0.01
Defensivo	D	-1.17	0.69	10.1	4.3	0.42	0.15
Prospector	P	0.41	-0.14	1.4	0.2	0.06	0.01
Reativo	R	-0.26	-1.22	0.3	8.4	0.01	0.25
Contribuição acumulada				15.5	13.3		
DESEMPENHO DE VENDAS							
Muito abaixo	V--	-2.83	0.97	7.4	1.1	0.24	0.03
Pouco abaixo	V-	-1.19	-0.40	9.3	1.3	0.37	0.04
Na média	V	0.27	-0.06	1.3	0.1	0.09	0.00
Pouco acima	V+	0.81	-0.07	3.7	0.0	0.14	0.00
Muito acima	V++	1.15	3.31	1.2	12.5	0.04	0.33
Contribuição acumulada				22.8	14.9		
RETENÇÃO DE CLIENTES							
Pouco abaixo	R--	-0.96	0.27	5.1	0.5	0.20	0.02
Na média	R-	0.44	-0.52	2.2	3.7	0.11	0.15
Pouco acima	R+	-0.17	-0.12	0.4	0.2	0.02	0.01
Muito acima	R++	0.90	2.06	2.2	14.5	0.08	0.41
Contribuição acumulada				9.9	18.9		
LUCRATIVIDADE							
Muito abaixo	L--	-0.92	-3.57	0.8	14.5	0.03	0.39
Pouco abaixo	L-	-1.22	0.20	11.1	0.3	0.46	0.01
Na média	L	0.36	0.23	2.4	1.2	0.18	0.08
Pouco acima	L+	0.71	-0.53	2.3	1.6	0.09	0.05
Contribuição acumulada				16.6	17.7		
DESEMPENHO GERAL							
Muito abaixo	G--	-0.92	-3.57	0.8	14.5	0.03	0.39
Pouco abaixo	G-	-2.35	0.67	20.5	2.0	0.74	0.06
Na média	G	0.05	-0.15	0.0	0.4	0.00	0.02
Pouco acima	G+	0.63	-0.20	4.8	0.6	0.25	0.02
Muito acima	G++	0.74	2.76	1.0	17.4	0.03	0.48
Contribuição acumulada				27.1	34.9		

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que os comportamentos Analítico, Defensivo e Prospector têm melhor representação no primeiro fator, com cossenos quadrados atingindo 0,18, 0,42 e 0,06 respectivamente, enquanto o comportamento Reativo está melhor representado pelo segundo fator com um cosseno quadrado de 0,25.

Pela análise dos fatores na saída gráfica, conjuntamente com os resultados numéricos do processamento, é possível verificar associações entre os tipos de comportamento estratégico adotado pelos provedores, a percepção do ambiente organizacional e o desempenho para os comportamentos estratégicos melhor representados por cada um dos fatores.

O comportamento Analítico e o Prospector associam-se mais com a percepção do ambiente como Dinâmico-Complexo nos provedores pesquisados. O comportamento Reativo associa-se ao ambiente percebido como Dinâmico-Simples, enquanto o comportamento Defensivo vincula-se mais a uma percepção do ambiente como Estático-Complexo.

De uma forma geral, os comportamentos Analítico e Prospector ficaram mais próximos das percepções pouco acima e muito acima da média para os indicadores de desempenho, enquanto os comportamentos Defensivo e Reativo ficaram mais próximos das percepções de desempenho pouco abaixo e muito abaixo da média.

O grupo de empresas que adota o comportamento Analítico ou Prospector demonstra perceber um desempenho na média ou acima da média para todos os quatro indicadores utilizados na pesquisa: Vendas, Retenção de Clientes, Lucratividade e Desempenho Geral. Destaca-se que as relações com o ambiente Dinâmico-Complexo e desempenhos acima da média são mais fortes para o comportamento Analítico do que para o comportamento Prospector.

As empresas com comportamentos Reativo ou Defensivo tiveram percepção de desempenho abaixo da média dos concorrentes. O comportamento Defensivo ficou mais próximo de desempenho pouco abaixo da média para Lucratividade e Desempenho Geral e mais distante das percepções acima da média em todos os indicadores, quando comparados aos comportamentos Analítico e Prospector.

Assim como o comportamento Reativo, o Desempenho Geral e o mensurado pela Lucratividade para os valores muito abaixo da média (**G--** e **L--**) também possuem suas representatividades melhor expressas no segundo fator. Como esse comportamento é o que apresenta a menor distância em relação a esses indicadores é possível afirmar que é o comportamento Reativo o que apresenta os piores desempenhos percebidos na amostra de provedores da pesquisa.

5. CONCLUSÕES

Apesar do setor de provedores de internet ter passado por significativas mudanças nos últimos anos, a maior parte das empresas não classificou o ambiente em sua categoria máxima de incerteza. O ambiente foi visto como em constante mudança, mas formado por elementos de menor complexidade, predominando o tipo Dinâmico-simples. Apenas os elementos tecnologia, economia e concorrentes foram considerados como dinâmico-complexos pelos dirigentes pesquisados.

Quando se buscou caracterizar o comportamento estratégico adotado pelos gestores dos provedores de internet do Estado de SC no período de 2001 a 2004, identificou-se pequeno grau de convergência entre o perfil do comportamento estratégico identificado separadamente, em cada uma das onze dimensões estudadas. Essa situação se reflete na análise agrupada das dimensões que caracterizam cada um dos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: empresarial, de engenharia e administrativo. A observação dos três problemas demonstrou grande heterogeneidade e incongruências. A divergência de comportamento estratégico demonstrado, frente a cada uma das onze dimensões analisadas no estudo, leva à reflexão do modo pelo qual esses provedores têm conseguido equacionar seus problemas e limitações, tendo em vista seu tempo de atuação no mercado.

Em resposta ao objetivo geral, os resultados mostraram que houve relação entre comportamento estratégico, ambiente organizacional e desempenho empresarial. Na relação entre comportamento estratégico e desempenho com base na lucratividade e comportamento estratégico e desempenho geral, é possível inferir que os provedores com comportamentos

prospector, analista e defensivo obtiveram um desempenho superior quando comparado com os de comportamento reativo. Esses resultados corroboram, juntamente com os trabalhos de Segev (1987), Conant *et al.* (1990) e Gimenez *et al.* (1999) a proposição de Miles e Snow (1978) de que o comportamento reativo é mais ineficaz comparativamente aos demais tipos. No entanto, os provedores que adotaram um comportamento Analítico ou Prospector tiveram uma percepção de desempenho superior em relação aos tipos defensivo e reativo, sendo a relação com desempenho mais forte para o comportamento analítico. Embora esse resultado se alinhe com os obtidos por Slater e Narver (1993) e Aragon-Sánchez e Sánchez-Marin (2005) ao sugerir diferenças entre os tipos prospector, analítico e defensivo, acaba divergindo no sentido de que não foi o comportamento prospector o de maior relação com o desempenho superior.

Na relação comportamento estratégico, ambiente e desempenho os provedores que perceberam o ambiente como Dinâmico-Complexo adotaram um comportamento Prospector ou Analítico e tiveram uma percepção de desempenho superior. Os provedores que compreendem o ambiente como Dinâmico-Simples estão mais associados ao comportamento Reativo e os provedores que entendem o ambiente como Estático-Complexo estão mais associados a um comportamento defensivo, ambos com percepção menor de desempenho. Este trabalho possui algumas limitações. O número de participantes restringiu as possibilidades de análise e ampliação das discussões. Tendo em vista que este segmento de mercado constitui a primeira experiência em Santa Catarina, e por ser um segmento recente com 10 anos de existência, houve dificuldades com relação a dados com informações específicas do setor. Assim, pode-se pensar na ampliação desse trabalho no sentido a incrementar os pesquisados no próprio Estado, e mesmo em outras unidades da Federação. A abordagem quantitativa neste caso em especial pode ter revelado apenas parte da realidade. Outra direção que parece pertinente é complementar a investigação com instrumentos qualitativos.

Referências

- ANALOU, Farhad; KARAMI, Azhdar. How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. **The Journal of Management Development**, v. 21, n. 4, p. 290-305, 2002.
- ARAGON-SÁNCHEZ, a.; SÁNCHEZ-MARIN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of spanish SMEs, **Journal of Small Business Management**, vol. 43, n. 3, 2005, p. 287-308.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanço**: um enfoque econômico-financeiro. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEAL, Reginald M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 1, p. 27-47, 2000.
- BIELINSKI, D. **Economic value added management tool**. [S.1]: Verchowkrause & Company, 1996.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. In: _____. **Comportamento macroorganizacional**: o ambiente da organização. São Paulo: Pioneira, 1997. Cap. 8, p.142-165.
- CHAKRAVARTHY, B.S. Measuring strategic performance. **Strategic management journal**, v.7, n.5, p.437-447. 1996
- CONANT, J. S., MOKWA, M. P., VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic management journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

DAFT, Richard L.; SORMUNEN, Juhani; PARKS, Don. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, Mar./Apr. 1988.

DASTMALCHIAN, A. Environmental Characteristics And Organizational Climate: An Exploratory Study. **Journal of Management Studies**, Vol. 23 Issue 6, p609,1986.

DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. **Academy of Management Journal**, vol. 36, n. 6, 1993, p. 1196-1250.

DUNCAN, R.B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative science quarterly**, v.17, p.313-327, 1972.

EMERY, F.E., TRIST, E.L. The causal texture of organizational environments. **Human relations**, v.17, p.313-327, 1965.

FORTE, S. H. A., OLIVEIRA, A.M. A, SILVA, A.F. e SOARES, N.A.V. A criação do Centro Digital como estratégia para obtenção de vantagem competitiva sustentável: um estudo de caso no Governo do Ceará. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIAS – 3ES, I, Curitiba, 2003. . **Anais eletrônico...** Curitiba: ANPAD, 2003. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-60.pdf>>. Acesso em : 19 out. 2004.

GIMENEZ, A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI Jr., P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 3, n. 2, 1999, p. 53-74.

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

HANDERSON, A. D.; MILLER, D.; HAMBRICK, D.C.. How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. **Strategic Management Journal**, Vol. 27 Issue 5, p447-460, 2006.

HERBERT, T. T., DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic management journal**, v. 8, p. 135-147, 1987.

HILL, C.W.L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of management review**, v.13, p. 401-412, 1988.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de Balanço**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

JAMES, W.L., HATTEN, K.J. Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. **Strategic management journal**, v.16, n.2, p.161-168, 1994.

KAPLAN, R. S., COOPER, R. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, R. S., NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASSAI, J. R. et al. **Retorno do investimento**: abordagem matemática e contábil ao lucro empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KATZ, D., KHAN, R.L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KUMAR, Kamalesch; SUBRAMANIAN, Ram; STRANDHOLM, Karen. Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship. **International Journal of Commerce & Management**, v. 11, n. 1, p. 1-33, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C.L., COCHIA, C.B.R. Contexto ambiental, interpretação e estratégia em organizações: um estudo em pequenas empresas paranaenses. In **ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS 3ES**, 1., 2003, Curitiba. **Anais eletrônico...** Curitiba: ANPAD, 2003. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-01.pdf>>. Acesso em : 15 out. 2004.

- MARION, J.C. **Contabilidade básica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATARAZZO, D.C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- MILES, R.E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MILES, R.H. **Macro organizational behavior**. Glenview Illinois: Scot Foresman and Company, 1980.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução: Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MURRAY, A.I. A contingency view of Porter's generic strategies. **Academy of management review**, 13, Jul., 390-400, 1988.
- NAMIKI, N. Miles and Snow's typology of strategy, perceived environmental uncertainty, and organizational performance. **Akron business and economic review**, v.20, n.2, p.72-89. 1989
- PAINE, F. e ANDERSON, C. **Strategic management**. Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1983.
- PELHAM, A. M., WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small- firm performance. **Journal of academy of marketing science**, v. 24, n.1, p. 27 – 43, 1996.
- PERIN, M. G. e SAMPAIO, C. H. Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônico...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-ae-15.pdf>>. Acesso em : 11 nov. 2004.
- PFEFFER, J., SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper and Row, 1978.
- SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- SEGEV, E. Strategy, strategy making and performance in a business game. **Strategic Management Journal**, vol. 8, n. 6, p. 565-577, 1987.
- SHORTELL, S.M., ZAJAC, E.J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. **Academy of management journal**, v.33, n7, p.817-832, 1990.
- SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SIMONS, R. Performance measurement & control systems for implementing strategy. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- SLATER, S. F., NARVER, J. C. Product-market strategy and performance: and analysis of the Miles and Snow strategy types. **European Journal of Marketing**, vol. 27, n. 10, p. 33-51, 1993.
- SNOW, C.C., HAMBRICK, D.C. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. **Academy of management review**, v. 5, p.527-538, 1980.
- SOUZA, A.I. **Gestão estratégica de custos**. Florianópolis: UFSC, 2001.
- TUNG, R.L. Dimension of Organizational Environments: an exploratory study of their impact on organization structure. **Academy of management journal**. v.22, n.4, p.672-693, 1979.
- VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of management journal**, v. 11, n. 4, 1986.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WRIGHT, P. A Refinement of Porter's Strategies. **Strategic management journal**, v. 8, p.93-101, 1987.