

# Relação entre **orientação estratégica** e **ambiente** no setor de **hospedagem** em Florianópolis (SC-Brasil)

CARLOS RICARDO ROSSETTO \* [ rossetto@univali.br ]

MIGUEL ANGEL VERDINELLI \*\* [ maverdinelli@gmail.com ]

ADRIANA MARQUES ROSSETTO \*\*\* [ amarquesrossetto@gmail.com ]

CARLOS EDUARDO CARVALHO \*\*\*\* [ carloseduardo@unc.br ]

**Resumo** | Esta pesquisa teve como objetivo evidenciar a relação entre ambiente organizacional e comportamento estratégico na percepção dos gerentes de pousadas da área metropolitana de Florianópolis, tendo em vista ser o setor hoteleiro o de maior crescimento no país e especialmente em Santa Catarina. A pesquisa foi descritiva e quantitativa. Os dados foram obtidos com base num inquérito por questionário e devido ao tamanho da população (122 pousadas), decidiu-se efetuar um censo. Os gerentes das pousadas percebem o ambiente estático-simples para a variável 'Embratur' e analisam com mais frequência as variáveis 'políticas' e 'tecnologia'. Aquelas variáveis percebidas com maior intensidade são 'legislação' e 'sociais', enquanto a percepção de menos intensidade é 'Embratur' e 'fornecedores'. O comportamento dos gestores das pousadas foi, predominantemente, reativo. O controlo do número de funcionários é associado positivamente ao comportamento analista, comportamento que é adotado pelas empresas que percebem maior intensidade de mudanças nas variáveis 'tecnologia', 'concorrentes' e 'fornecedores'. As empresas com comportamento defensivo percebem com maior intensidade a variável 'política' e as empresas que percebem com maior intensidade a variável 'Embratur', adotam comportamento reativo.

**Palavras-chave** | Comportamento estratégico, Percepção do ambiente, Pousadas, Turismo, Estratégia.

**Abstract** | This study aims to demonstrate the relationship between organizational environment and strategic behavior, through the perception of inn managers in the metropolitan area of Florianópolis, since the hotel industry is the fastest

---

\* **Doutor em Engenharia de Produção** pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). **Coordenador** do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

\*\* **Doutor em Ciências** pela Universidade de São Paulo (USP). **Professor** do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

\*\*\* **Doutora em Engenharia de Produção** pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). **Professora** do Programa de Pós-Graduação em Urbanismo, História e Arquitetura da Cidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

\*\*\*\* **Doutor em Administração e Turismo** pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). **Professor** do Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC).

growing sector in Brazil, especially in Santa Catarina. The research was descriptive and quantitative. Data were collected through a survey, and since the population size was 122 inns, it was decided to realize a census. Inn managers perceive the simple-static environment for the variable 'Embratur' and analyze more often 'political' and 'technology' variables. Variables perceived with greater intensity are 'legislation' and 'social', while those perceived with less intensity are 'Embratur' and 'suppliers'. The behavior adopted by inn managers was predominantly reactive. The control number of employees is positively associated to the analyst behavior. This comportment is adopted by companies that realize greater intensity of changes in the variables 'technology', 'competitors' and 'suppliers'. Companies with defensive conduct strongly recognize the 'policy' variable and companies that perceive with greater intensity 'Embratur' variable adopt reactive behavior.

**Keywords** | Strategic behavior, Perception of the environment, Hotel inn, Tourism, Strategy.

## 1. Introdução

As transformações do ambiente, que segundo Hall (1984), consistem em todo o universo que envolve externamente as organizações e com estas, por serem sistemas abertos (Katz & Khan, 1987; Bowditch & Buono, 1997), se inter-relacionam constantemente e demandam formulações estratégicas por parte dos seus gerentes que ajudem nos processos de adaptação às mudanças ambientais que lhes afetam. Desta forma, o processo de adaptação às mudanças depende destas percepções e pode ser visto como um fenômeno compreensível a partir de elementos simbólicos compartilhados pelos membros da organização, em especial do grupo de dirigentes (Machado-da-Silva & Cochia, 2002).

Entretanto, se existe consenso no meio acadêmico e administrativo que um desempenho superior envolve combinações específicas de variáveis da estrutura de um setor, do seu ambiente competitivo, dos processos organizacionais e estratégias competitivas, por outro lado falta consenso sobre a estrutura destas combinações. Isto pode ser percebido em diversos estudos como os de Jennings e Lumpkin (1992) e Jabnoun, Khalifah e Yusuf (2003) que embora abordem as variáveis desta pesquisa não enfatizam as relações que se estabelecem entre elas.

No Brasil, Pérola e Gimenez (2000), Rossetto e Rossetto (2003), Teixeira (2007) e Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009), entre outros, buscam entender o comportamento estratégico adotado pelos dirigentes e os estilos cognitivos dos mesmos, mas não se aprofundam na sua relação com a percepção do ambiente.

No tocante ao objeto de estudo, o Estado de Santa Catarina vem se projetando no Brasil e no Mercosul, aumentando a demanda de turistas e provocado um crescimento no setor hoteleiro e nos meios de hospedagem, com o surgimento de redes internacionais na área metropolitana de Florianópolis, o que conduz a modificações significativas no ambiente empresarial do setor.

As mudanças resultantes demandam que as organizações tenham que se adaptar e definir o comportamento estratégico coerente na busca do seu crescimento, merecendo aprofundar o entendimento de como os gerentes destas organizações percebem a relação entre ambiente e comportamento estratégico para a formação das suas estratégias.

Portanto, o objetivo desta pesquisa é relacionar o ambiente organizacional e o comportamento estratégico na percepção dos gerentes organizacionais no setor de hospedagem (pousadas) na área metropolitana de Florianópolis (SC) no período de 1995 a 2010.

## 2. Ambiente organizacional

Para Miles (1980), Hall (1984) e Mintzberg (1995) o ambiente representa todo o universo externo à organização e que lhe fornece os recursos humanos, tecnológicos, culturais, entre outros fatores necessários para o seu funcionamento.

Uma das perspectivas importante para classificação do ambiente é aquela que o divide em ambiente real (objetivo) e ambiente percebido (subjetivo). Esta distinção analítica do ambiente está pautada num novo ingrediente: a percepção dos membros da organização, e como ele é interpretado, importante para o contexto deste artigo por considerar a percepção como elemento fundamental na determinação do ambiente organizacional do comportamento estratégico e a relação entre eles (Bowditch & Buono, 1997).

Hall (1984) lembra, ainda, que não são as organizações que percebem os seus ambientes, mas os indivíduos que dentro delas têm a função de ligar as atividades organizacionais ao contexto ambiental. Neste estudo, o ambiente percebido constitui o contexto onde as escolhas estratégicas foram formuladas e implementadas.

No desenvolvimento desta pesquisa foi selecionada a tipologia de Duncan (1972) por existirem estudos como do próprio Duncan (1972), Suh, Key e Munchus (2004) e Rueda-Manazares, Correa e Sharma (2008) que apresentam os testes da tipologia e os instrumentos de operacionalização e mensuração das dimensões ambientais.

No estudo de Duncan (1972) a incerteza na decisão foi definida como as situações onde a probabilidade do resultado de um evento é desconhecida, opondo-se a situações de risco em que cada resultado tem uma probabilidade conhecida. O autor identificou duas dimensões ambientais: simples-complexo e estático-dinâmico. A primeira compreende o número de fatores que são considerados na tomada de decisão, enquanto que a segunda se refere ao grau de variação destes fatores ao longo do tempo. O quadro 1 apresenta um relacio-

namento dessas dimensões onde são considerados os seguintes aspectos: o número de fatores e componentes no ambiente, a similaridade entre fatores e componentes e o ritmo de mudança dos fatores e componentes.

Este também enfatiza que a incerteza e o grau de complexidade e de dinâmica do ambiente não devem ser considerados como características constantes numa organização. Estes são dependentes da percepção dos membros da organização e assim podem variar nas suas incidências considerando que os indivíduos diferem nas suas percepções. Alguns indivíduos podem ter uma tolerância muito alta à incerteza, assim podem perceber situações como menos incertas que outros com tolerância menor.

## 3. Comportamento estratégico

A proposta de execução desta pesquisa baseia-se, essencialmente, na tipologia de estratégias genéricas fornecida por Miles e Snow (1978). A tipologia de Miles e Snow tem sido amplamente testada nos mais diversos ambientes empresariais e tem demonstrado possuir qualidades em termos de codificação e predição (Zajac, 1990; James & Hatten, 1994; Rossetto, 1998; Gimenez, 1998; Olson, Slater & Hult, 2005).

A análise destas tipologias de estratégias genéricas demonstrou que a obra de Miles e Snow (1978) apresenta riqueza conceitual e prática, o que levou à opção por desenvolver esta pesquisa segundo o referencial proposto por estes autores. A base do trabalho de Miles e Snow (1978) divide-se em três ideias centrais: (i) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais – construção (*enactment*) do ambiente; (ii) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais; e (iii) processos e estrutura condicionam a estratégia.

O processo de construção do ambiente materializa-se através de uma série de escolhas que dizem

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

	Simple	Complexo
Estático	<p>CAMPO 1: Reduzida percepção da incerteza</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pequeno número de fatores e componentes no ambiente.</li> <li>2. Os fatores e componentes são tanto semelhantes entre si.</li> <li>3. Os fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos e não mudam.</li> </ol>	<p>CAMPO 2: Percepção moderadamente reduzida da incerteza</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grande número de fatores e componentes no ambiente.</li> <li>2. Os fatores e componentes não se assemelham entre si.</li> <li>3. Os fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos.</li> </ol>
Dinâmico	<p>CAMPO 3: Percepção moderadamente elevada da incerteza</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pequeno número de fatores e componentes no ambiente.</li> <li>2. Os fatores e componentes são similares entre si.</li> <li>3. Os fatores e componentes do ambiente estão em contínuo processo de mudança.</li> </ol>	<p>CAMPO 4: Elevada percepção da incerteza</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grande número de fatores e componentes no ambiente.</li> <li>2. Os fatores e componentes não são semelhantes entre si.</li> <li>3. Os fatores e componentes do ambiente estão em contínuo processo de mudança.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Duncan (1972).

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).

Miles e Snow (1978) distinguiram ainda quatro tipos de comportamento estratégico, através dos quais os autores buscam fornecer instrumentos para o entendimento das organizações. Os quatro tipos de estratégia empresarial são: prospector, defensiva, analítica e reativa:

i) **Prospector:** empresas prospectoras adotam uma postura agressiva em busca de novas oportunidades, ou seja, investem muito 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 dá-se com um controle não centralizado, amplo planejamento, 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;

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;

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 numa ausência de eficiência por parte dos analisadores, que, por sua vez, tendem a adotar a diferenciação como vantagem competitiva. A sua estrutura geralmente é de forma matricial;

iv) Reativa: as empresas não adotam uma postura proativa, 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, pela contradição entre a estratégia escolhida e a estrutura organizacional adotada ou pela não adaptação da estratégia ao novo ambiente competitivo.

A tipologia de comportamento estratégico proposta por Miles e Snow é consequência das respostas das empresas frente ao ambiente externo, a partir de um processo de adaptação organizacional.

#### 4. Metodologia

Frente ao problema de pesquisa e ao objetivo, optou-se pela abordagem quantitativa, com a finalidade de analisar sob esse enfoque as associações entre a variável ambiente e os tipos de comportamentos estratégicos. O levantamento ou *survey* adequa-se a esse propósito, pois distingue-se pela obtenção de dados ou informações sobre características, ações e/ou opiniões de determinado grupo de pessoas por meio de um instrumento de pesquisa.

A pesquisa é descritiva, pois visa narrar as características de determinada população, reconhecendo

as relações entre variáveis, porém sem explicar os fenômenos que se descrevem, embora os resultados sirvam de base para isso.

A população para o presente trabalho compreendeu todas as pousadas da área metropolitana de Florianópolis (SC) e foram encaminhados questionários para todas as organizações, isto é, efetuou-se um censo. O instrumento de pesquisa foi submetido a um pré-teste, primeiramente com um grupo de cinco gerentes a fim de verificar as possíveis inconsistências. Após identificar e melhorar os pontos problemáticos foi realizado outro pré-teste com três gerentes e a partir dos resultados obtidos chegou-se ao formato final.

O questionário dividiu-se em três blocos: (i) o primeiro consistiu da caracterização da empresa e do gestor que respondeu; (ii) o segundo continha questões fechadas para verificar a percepção do ambiente segundo a classificação de Duncan (1972), pelo que as respostas foram dadas usando uma escala de cinco pontos; (iii) o terceiro, também contendo questões fechadas, visava identificar o comportamento estratégico. A terceira parte do questionário foi adaptada do estudo de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Esse bloco esteve composto de onze questões que apresentavam quatro alternativas de resposta, das quais o respondente indicava aquela que melhor se aproximava da maneira como a empresa se comporta. O critério de classificação foi o de maior número de respostas associado a uma destas alternativas, seguindo o modelo original de Conant et al (1990).

A base de dados gerada possibilitou analisar as variáveis de duas maneiras conforme o objetivo proposto. Para verificar e caracterizar o perfil das pousadas, perfil dos gerentes, percepção do ambiente, comportamento estratégico, ou seja, quando envolveu somente uma variável, utilizou-se o método estatístico descritivo através da distribuição das frequências. Todos estes procedimentos simples foram realizados com o *software* Excel.

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

Os resultados apresentados neste estudo foram obtidos utilizando o módulo de análise em componentes principais (ACP). As escalas utilizadas no instrumento de coleta de dados consideraram-se métricas para frequência e intensidade, na variável 'ambiente'. Já para trabalhar com os comportamentos utilizou-se o número de vezes que cada um deles foi contabilizado para cada respondente, gerando-se, desse modo, quatro colunas derivadas das onze questões aplicadas. Nas análises da relação entre 'ambiente' e 'comportamentos Estratégicos' o uso da frequência e intensidade foi como variáveis ativas, atuando no cálculo dos fatores, já os comportamentos participaram como variáveis suplementares, com massa zero e apenas posicionando-se nas saídas gráficas para ilustrar os relacionamentos.

## 5. Análise dos resultados

### 5.1. Caracterização das pousadas

Em relação ao tamanho das pousadas, a amostra apresenta-se bastante homogênea, com 72% tendo de 3 a 8 funcionários. Isto caracteriza, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), microempresas. Verifica-se na amostra desde pousadas com apenas um funcionário até pousadas com 15 funcionários. Quanto ao sexo, 52% destes são homens e 48% são mulheres. Relativamente à idade do gerente, 32% estão na faixa de 30-40 anos, vindo a seguir, com 31%, a faixa de 20-30 anos.

### 5.2. Ambiente organizacional

A primeira análise realizada foi de verificar como os gestores das pousadas percebem o ambiente organizacional. Abaixo são apresentadas as médias de percepção de frequência (Quadro 2) e intensidade das mudanças (Quadro 3) dos oito fatores considerados.

**Quadro 2** | Frequência das mudanças percebidas.

	N	Média	Desvio padrão
Política	122	4,491	0,707
Economia	122	4,393	0,756
Tecnologia	122	4,426	0,890
Legislação	122	4,250	0,841
Sociais	122	4,360	0,937
Concorrentes	122	4,295	0,906
Fornecedores	122	3,975	0,838
EMBRATUR	122	3,893	0,861
Frequência média	122	4,281	0,348

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 3** | Intensidade das mudanças percebidas.

	N	Média	Desvio padrão
Política	122	4,106	0,861
Economia	122	4,229	0,870
Tecnologia	122	4,237	0,900
Legislação	122	4,319	0,973
Sociais	122	4,311	0,824
Concorrentes	122	4,122	0,819
Fornecedores	122	3,918	0,959
Embratur	122	3,877	0,887
Intensidade média	122	4,140	0,348

Fonte: Elaboração própria.

Pela análise do quadro 2, observa-se que os fatores com maior frequência se referem a 'política' e a 'tecnologia', enquanto a 'Embratur' é a que aparece com menor frequência. Isto corresponde a dizer que os gerentes das pousadas pesquisados analisam com mais frequência, quando da tomada de decisões, as variáveis 'políticas' e 'tecnologia'. Por outro lado, a que menos é considerada é a variável 'Embratur'. Poderíamos explicar os resultados encontrados em virtude das grandes mudanças tecnológicas que o setor vem passando e que, mesmo nas pousadas, estão sendo implementadas. O mesmo pode ser dito no fator política pela interferência dos governos, nos seus diversos níveis, sobre o setor turístico. O que causa surpresa é a 'Embratur' não estar sendo considerada no processo de tomada de decisão. O que se pode concluir é que órgão regulador não está conseguindo influenciar devidamente o setor de hospedagem (pousadas).

O quadro 3 apresenta a percepção do grau de variação dos fatores estudados, sendo que aqueles com maior intensidade se referem aos fatores 'legislação' e 'sociais', enquanto a percepção de mudanças nos fatores 'Embratur' e 'fornecedores' são os que aparecem com menor intensidade. Desta maneira, os gestores além de baixa frequência, também consideram o fator Embratur, de baixa intensidade.

Considerando o agrupamento das variáveis, podem-se observar quais se associam entre si no processo de percepção dos fatores ambientais. Analisando a figura 1, nota-se que dois grupos de respostas estão associados entre si: o primeiro da AF1 (políticas), AF7 (fornecedores) e AF8 (Embratur) e o segundo da AF2 (econômicas), AF4 (legislação), AF5 (sociais) e AF6 (concorrentes). Em outras palavras, os respondentes consideram que a frequência de utilização dos fatores de cada um destes grupos no processo de formulação das estratégias possui uma relação muito forte entre si, ou seja, quando se baseiam num fator para tomada de decisão, as do mesmo grupo também são consideradas. O fator AF3 (tecnologia) não foi associado a nenhuma outra variável, quando se analisa a frequência das mudanças.

O fator 'legislação' não se associa com o fator 'Embratur', levando-se a afirmar que os gestores das pousadas que utilizam com grande frequência na

tomada de decisão o primeiro fator não associam ao segundo.

Na figura 2 também se destacam dois grupos, o primeiro composto pela intensidade dos fatores AI1 (políticas), AI2 (econômicas), AI4 (legislação) e AI5 (sociais) e o segundo formado por AI3 (tecnologia), AI6 (concorrência) e o AI7 (fornecedores). O fator AF8 (Embratur) não foi associado a nenhuma outro quando se analisa a intensidade das mudanças.

Assim, os respondentes que consideram altas as intensidades das mudanças 'econômicas' também o fizeram para as mudanças da 'política', 'sociais', da 'legislação' e vice-versa, pelo que quando atribuíram intensidades baixas para uma das questões também o fizeram para as outras. Do mesmo modo aconteceu com o agrupamento das variáveis 'tecnologia', 'concorrência' e 'fornecedores'.

### 5.3. Comportamento estratégico

Em relação à identificação do comportamento estratégico adotado pelos gestores de pousadas, o questionário possuía 11 questões relacionadas com os problemas empresariais, sendo que a classificação final do comportamento estratégico preponderante das pousadas foi realizada considerando-se o com-

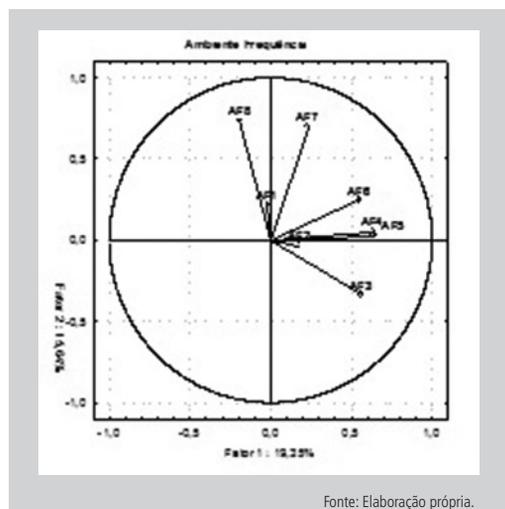


Figura 1 | Agrupamento dos fatores quanto à frequência.

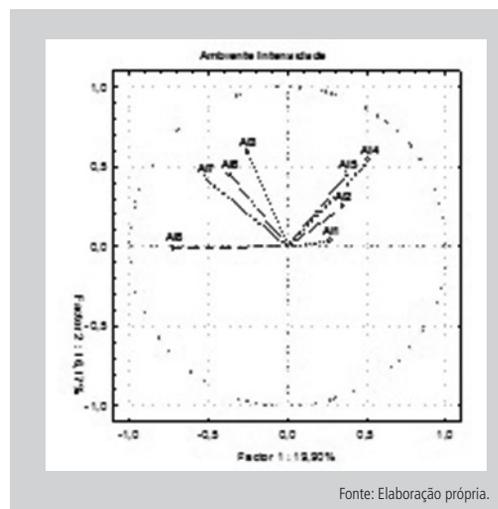


Figura 2 | Agrupamento dos fatores quanto à intensidade.

**Quadro 4** | Comportamento estratégico percebido.

Comportamento	Quantidade	Percentual
Analista	37	30,33%
Defensivo	38	31,15%
Prospector	8	6,56%
Reativo	39	31,96%
Total	122	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

portamento com maior número de respostas. Com esta metodologia obteve-se o resultado de que os comportamentos predominantes foram o reativo seguido do defensivo e do analista, conforme o quadro 4.

Por se tratarem de resultados muito semelhantes, apesar da amostra ser de 122 pousadas, não se pode concluir que existe um comportamento predominante. O que se pode inferir é que o comportamento prospector não é aquele utilizado de acordo com as estratégias. As pousadas estudadas preferem ser cautelosas no seu processo de formulação de estratégias, adotando comportamentos mais conservadores e buscando garantir o seu espaço no mercado com ações reativas aos acontecimentos de seu ambiente.

### 5.3.1. O comportamento estratégico e as variáveis de controle (número de funcionários)

O comportamento estratégico foi analisado a partir de componentes principais e alguma possível correlação entre as variáveis de controle (funcionários, sexo e idade dos gerentes). A única variável de controle que apresentou associação com o comportamento estratégico foi o número de funcionários. A figura 3, construída sobre os dois primeiros fatores, que explicam mais de 58% da variação, demonstra a associação positiva da variável de controle 'número de funcionários' com o comportamento analista.

### 5.3.2 O comportamento estratégico e o ambiente organizacional (frequência e intensidade)

Observando o relacionamento entre o comportamento estratégico e o ambiente organizacional,

percebe-se que as médias de percepção de intensidade e frequência de mudanças se relacionam positivamente com o comportamento analista. Os comportamentos prospector, reativo e defensivo não apresentam associação positiva com o ambiente organizacional medido pelas médias de percepção de intensidade e frequência de mudanças, conforme se observa na figura 4.

Apesar de explicarmos a relação entre o comportamento estratégico com as médias da frequência e da intensidade das mudanças, é importante também apresentar a análise para cada uma das variáveis do ambiente organizacional estudadas.

### 5.4. Comportamento estratégico e as variáveis do ambiente (frequência)

Em relação ao relacionamento entre o comportamento estratégico e os indicadores do ambiente (frequência) organizacional (AF1 – políticas; AF2 – economia; AF3 – tecnologia; AF4 – legislação; AF5 – sociais; AF6 – concorrentes; AF7 – fornecedores e AF8 – Embratur) pode-se afirmar, conforme a figura 5, que as empresas que percebem maior frequência de mudanças nas variáveis 'política' e 'Embratur', adotam comportamento prospector ou analista.

Da mesma forma, empresas que percebem maior frequência de mudanças na variável 'tecnologia' adotam comportamento defensivo. Para o comportamento reativo nada se pode afirmar.

### 5.5. Comportamento estratégico e as variáveis do ambiente (intensidade)

Em relação ao relacionamento entre o comportamento estratégico e os indicadores do ambiente (intensidade) organizacional (AI1 – políticas; AI2 – economia; AI3 – tecnologia; AI4 – legislação; AI5 – sociais; AI6 – concorrentes; AI7 – fornecedores e AI8 – Embratur) pode-se afirmar, conforme a figura 6, que as empresas que percebem maior

intensidade de mudanças nas variáveis ‘tecnologia’, ‘concorrentes’ e ‘fornecedores’, adotam comportamento analista.

Da mesma forma, empresas que percebem maior intensidade de mudanças na variável ‘política’, adotam comportamento defensivo. Empresas que percebem maior intensidade de mudanças na variável ‘Embratur’ adotam comportamento reativo. Para o comportamento prospector, quando se analisa a intensidade das mudanças, nada se pode afirmar.

### 6. Conclusões

O setor de hospedagem (pousadas) na área metropolitana de Florianópolis caracteriza-se, em relação ao tamanho das pousadas, por ser bastante homogêneo. Analisando os dados, observa-se a predominância, segundo o IBGE, de microempresas. Outra inferência que pode ser salientada é que as pousadas na maioria (63%) são administradas por jovens que ou vem para a grande Florianópolis empreender pelo apelo da qualidade de vida e aliar,

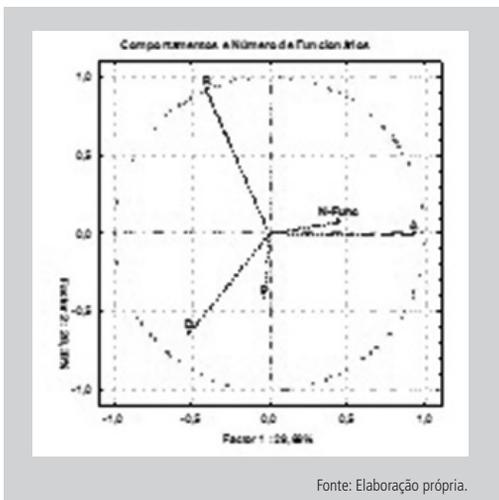


Figura 3 | Associação entre número de funcionários e comportamento.

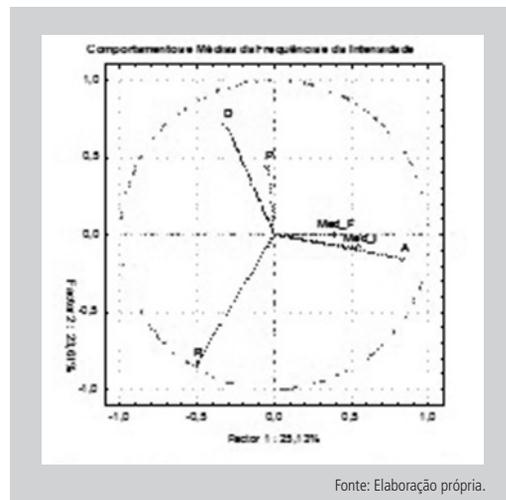


Figura 4 | Relacionamento entre comportamento estratégico e ambiente organizacional.

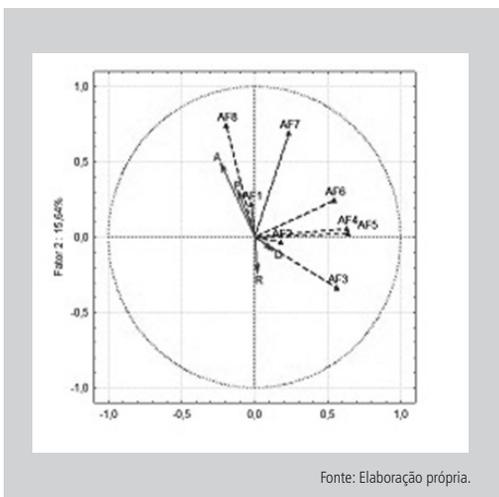


Figura 5 | Relacionamento entre comportamento estratégico e variáveis do ambiente expressos pela frequência.

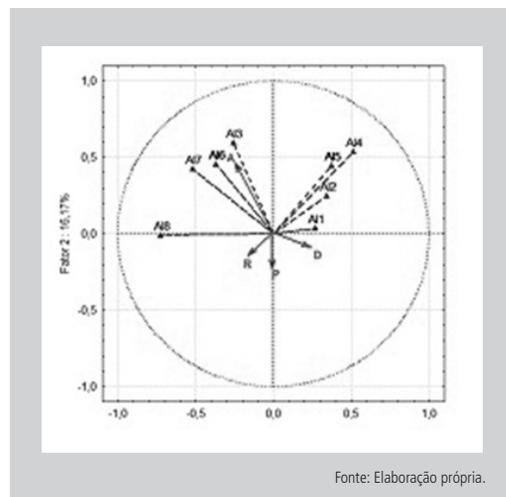


Figura 6 | Relacionamento entre comportamento estratégico e variáveis do ambiente expressos pela sua intensidade.

assim, uma ação empreendedora com a possibilidade de viver próximo ao mar, ou assumem o negócio da família, pois os pais já não querem mais 'tocar' o negócio em virtude das grandes oscilações que este setor vem sofrendo em virtude do crescimento dos hotéis não só no centro da ilha, mas também nas praias de maior movimento.

Quando foi analisado como os gestores das pousadas percebem o ambiente organizacional no tocante às variáveis apresentadas, destacou-se o primeiro resultado ou proposição concreta do estudo, ou seja, que os gerentes das pousadas percebem o ambiente como estático-simples para a variável 'Embratur'.

Quando se identifica o comportamento estratégico adotado pelos gestores de pousadas, conclui-se que os gerentes das pousadas adotam, predominantemente, o comportamento reativo (31,96%), muito embora ao analisarmos os resultados, o comportamento defensivo (31,15%) e o analista (30,33%) estão muito próximos do reativo, o que acaba fazendo com que não se possa definir claramente qual o comportamento predominante utilizado pelos gerentes das pousadas. É possível afirmar que, na amostra estudada (122 pousadas) o comportamento prospector (6,56%) não é utilizado pela grande maioria dos gerentes. Este resultado confronta a característica das pousadas (todas microempresas) com a postura adotada pelas mesmas, uma vez que se deve encontrar mais comportamento prospector, o que iria ao encontro da teoria, mas o encontrado foi predominância dos comportamentos reativo, defensivo e analista.

Outro resultado foi que a variável de controle do número de funcionários é associada positivamente ao comportamento estratégico analista. Em função disto, podemos concluir que à medida que as pousadas vão crescendo e incorporando mais funcionários, há tendência de uma mudança do comportamento reativo e defensivo para o analista.

Quando se relaciona o comportamento estratégico com o ambiente organizacional, podemos verificar que o comportamento analista está positivamente relacionado ao ambiente organizacional

medido pelas médias de percepção de intensidade e frequência de mudanças.

Este resultado mostra que quanto mais variações ocorrerem nas variáveis estudadas para medir a frequência e a intensidade das mudanças do ambiente, mais comportamento analista será adotado pelas pousadas estudadas.

Portanto, o estudo nas pousadas da área metropolitana de Florianópolis demonstrou que as variáveis ambientais mais significativas na formulação das estratégias dos gestores são, quando analisada a frequência das mudanças, as 'políticas' e as 'mudanças de tecnologia', enquanto a percepção de mudanças na 'Embratur' é a que aparece com menor frequência. Isto corresponde a dizer que os gerentes das pousadas pesquisados analisam com mais frequência, quando da tomada de decisões, as variáveis 'políticas' e 'tecnologia'. Outra conclusão interessante, analisando ainda a frequência, é que a preocupação com a variável 'políticas', remete a uma preocupação também com a variável 'fornecedores' e quando a preocupação foca a variável 'econômicas', remete a uma preocupação com as variáveis 'legislação', 'sociais' e 'concorrentes'.

Quando se analisou a intensidade das mudanças, as variáveis 'legislação' e 'sociais' são consideradas as de maior intensidade, ou seja, variam constantemente no ambiente organizacional, enquanto a percepção de mudanças na 'Embratur' e nos 'fornecedores' são aquelas que aparecem com menor intensidade. Desta maneira, os gestores além de baixa frequência, também consideram a variável 'Embratur' como de baixa intensidade. Como foi feita na análise da frequência, quando se foca na intensidade, os gestores das pousadas afirmam que existe uma relação entre as variáveis 'políticas', 'econômicas', 'legislação' e 'sociais', ou seja, quando uma varia no ambiente organizacional, as outras variam também. O mesmo ocorre quando se considera as variáveis 'tecnologia', 'concorrência' e 'fornecedores'. A variável 'Embratur' não foi associada a nenhuma outra variável quando se analisa a intensidade das mudanças.

Empresas que percebem maior frequência de mudanças nas variáveis 'política' e 'Embratur' adotam comportamento prospector ou analista. Empresas que percebem maior frequência de mudanças na variável 'tecnologia' adotam comportamento defensivo. Para o comportamento reativo, quando se analisa a frequência das mudanças, nada se pode afirmar. Empresas que percebem maior intensidade de mudanças na variável 'política' adotam comportamento defensivo. Empresas que percebem maior intensidade de mudanças na variável 'Embratur' adotam comportamento reativo. Para o comportamento prospector, quando se analisa a intensidade das mudanças, nada se pode afirmar.

Como sugestão para futuros trabalhos, recomenda-se que se faça um estudo com outras redes de pousadas situadas em outras capitais brasileiras para verificar como ocorre a relação entre ambiente e comportamento. Outra sugestão seria incluir no construto ambiente a análise da complexidade, do dinamismo, da incerteza e da munificência.

Além disso, novos construtos podem ser estabelecidos (recursos, capacidades, entre outros) para avaliar as suas relações com os já estudados nesta pesquisa.

## Referências bibliográficas

- Bowditch, J., & Buono, A. (1997). Elementos de comportamento organizacional. In J. Bowditch & A. Buono (Eds.), *Comportamento macroorganizacional: O ambiente da organização* (pp. 142-165). São Paulo: Pioneira.
- Conant, J., Mokwa, M., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Gimenez, F. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: Um estudo com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 27-45.
- Hall, R. (1984). *Organizações: Estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Jabnoun, N., Khalifah A., & Yusuf, A. (2003). Environmental uncertainty, strategic orientation and quality management: A contingency model. *The Quality Management Journal*, 10(4), 1-17.
- James, W., & Hatten, K. (1994). Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. *Strategic Management Journal*, 16(2), 161-168.
- Jennings, D., & Lumpkin, J. (1992). Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies. *Journal of Management*, 18(4), 791-803.
- Katz, D., & Khan, R. (1987). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Machado-da-Silva, C., & Cochia, C. (2003). *Contexto ambiental, interpretação e estratégia em organizações: um estudo em pequenas empresas paraenses*. Acedido em 15 de outubro de 2004, em <http://www.anpad.org.br/3es/2003/dwn/3es2003-01.pdf>
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw Hill.
- Miles, R. (1980). *Macro organizational behavior*. Glenview Illinois: Scot Foresman and Company.
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(7), 49-65.
- Pérola, A., & Gimenez, F. (2000, Setembro). *Estratégia em pequenas empresas: Uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá-PR*. Artigo apresentado no XXIV Encontro Anual da ANPAD, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Rossetto, C. (1998). *Adaptação estratégica organizacional: Um estudo multi-caso na indústria da construção civil: Setor de edificações*. Dissertação de Doutorado, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Rossetto, C., & Rossetto, A. (2003, 24-27 Setembro). *Necessidade da complementaridade das perspectivas institucionais e da dependência de recursos na explicação das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional*. Artigo apresentado no XXVII Encontro Anual da ANPAD, Atibaia, São Paulo, Brasil.
- Rueda-Manzanares, A., Correa, A., & Sharma, S. (2008). The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: The moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Academy of Management*, 19, 185-203.
- Suh, W., Key, S., & Munchus, G. (2004). Scanning behavior and strategic uncertainty: Proposing a new relationship by adopting new measurement constructs. *Management Decision*, 42(7/8), 1001.
- Teixeira, O. (2007). *O relacionamento entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico: Um estudo nos hotéis de Florianópolis (SC)*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina.
- Teixeira, O., Rossetto, C., & Carvalho, C. (2009). A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC). *Turismo Visão e Ação*, 11, 157-174.
- Zajac, E. J. (1990). *CEO's views on strategic alliances*. Paper presented at the Marketing Science Institute Conference on Managing Long-Run Relationships, Boston, MA.