



Disponível em

www.univali.br/revistaturismo

Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 2.
p. 157 – 174, maio/ago. 2009

A RELAÇÃO ENTRE O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR HOTELEIRO DE FLORIANÓPOLIS – SC

Omar Raimundo de Paula Teixeira ¹
omar@univali.br

Carlos Ricardo Rossetto ²
rossetto@univali.br

Carlos Eduardo Carvalho ³
cec.unc@hotmail.com

Data de Submissão: 12/03/2009

Data de Aprovação: 06/05/2009

¹ Fundação Universidade do Tocantins – Unitins, e Universidade do Vale do Itajai – Univali. Mestre em Administração - Univali, Especialista em Administração de Recursos Humanos – UCS, e Bacharel em Psicologia - UCPEL.

² Universidade do Vale do Itajai – UNIVALI – Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração. Doutor em Engenharia de Produção - UFSC

³ Universidade do Contestado – UnC/Curitiba, Diretor Acadêmico. Doutorando em Administração e Turismo – Univali, Mestre em Administração – FURB, Especialista em Administração da Informação – UnC, Bacharel em Administração – UnC.

Endereço para correspondência: Rua Patrício Antônio Teixeira, 317 - Bairro Carandaí - CEP 88160-000, Biguaçu - SC.

A RELAÇÃO ENTRE O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR HOTELEIRO DE FLORIANÓPOLIS – SC

Resumo

O ajuste ao ambiente no qual estão inseridas as estratégias das organizações, tem sido cada vez mais considerado importante para a sobrevivência organizacional. Esta pesquisa teve como objetivo verificar a relação entre a incerteza ambiental percebida pelos gestores, descrita no modelo proposto por Duncan (1972), e o comportamento estratégico, conforme proposto por Miles e Snow (1978), adotado pelos Administradores de Hotéis de Florianópolis-SC, nos últimos 5 anos. Optou-se por abordagem quantitativa e descritiva, utilizando-se o questionário como instrumento de coleta de dados. Os resultados obtidos demonstraram que, para alguns Administradores, o ambiente é visto como Estático-Simples e para outros como Dinâmico-Complexo. Em relação ao comportamento estratégico adotado pelos Administradores, verificou-se que 45% deles adotaram comportamentos prospectores, 31% analistas, 19% reativos e 5% defensivos. Portanto, o comportamento estratégico predominante caracteriza-se como prospector. A partir dos dados pode-se concluir que alguns Administradores de Hotéis de Florianópolis percebem o ambiente com reduzida incerteza e para outros, o ambiente é de elevada percepção de incertezas. Mas, independentemente da percepção, adotam, em sua maioria, comportamentos prospectores que se caracterizam pela busca de novos mercados e introdução de novos produtos e serviços aos clientes. O relacionamento entre o comportamento estratégico e a percepção de incerteza ambiental mostrou que os administradores que adotam estratégias prospectoras tendem a ser os mesmos que percebem mais variáveis como geradoras de incertezas ambientais.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional; Comportamento Estratégico, Setor Hoteleiro.

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND STRATEGIC BEHAVIOR IN THE HOTEL SECTOR OF FLORIANÓPOLIS – SC

Abstract

Adjusting to the environment in which organizational strategies are inserted has been considered increasingly important for organizational survival. The research seeks to verify the relationship between the environmental uncertainty perceived by managers, described in the model proposed by Duncan (1972), and strategic behavior, as proposed by Miles and Snow (1978), adopted by Hotel Managers of Florianópolis-SC over the last five years. A quantitative and descriptive approach was selected, using a questionnaire as the data collection tool. The results obtained demonstrate that for some Administrators, the environment is seen as Static-Simple and for others, as Dynamic-Complex. In relation to the strategic behavior adopted by the Managers, it was observed that 45% of them adopt prospecting behaviors, 31% analytical, 19% reactive and 5% defensive. The predominant strategic behavior was therefore prospective. Based on the data, it can be concluded that some Hotel Managers of Florianópolis perceive the environment with reduced uncertainty, while for others, there is a high level of perception of uncertainties. But regardless of perceptions, the majority adopt prospective behaviors which are characterized by the search for new markets and the introduction of new products and services for clients. The relationship between strategic behavior and perception of environmental uncertainty showed that the managers who adopt prospective strategies tend to be those who perceive more

variables as generating environmental uncertainties.

Key Words: Organizational Environment, Strategic Behavior, Hotel Sector.

LA RELACIÓN ENTRE EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL SECTOR HOTELERO DE FLORIANÓPOLIS - SC

Resumen

El ajuste al ambiente en el cual están insertas las estrategias de las organizaciones ha sido considerado cada vez más importante para la supervivencia organizacional. Esta investigación tuvo como objetivo verificar la relación entre la incertidumbre ambiental percibida por los gestores, descrita en el modelo propuesto por Duncan (1972), y el comportamiento estratégico, conforme propuesto por Miles y Snow (1978), adoptado por los Administradores de Hoteles de Florianópolis-SC durante los últimos 5 años. Se optó por un abordaje cuantitativo y descriptivo, utilizándose el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados obtenidos demostraron que, para algunos Administradores, el ambiente es visto como Estático-Simple y para otros como Dinámico-Complejo. Con relación al comportamiento estratégico adoptado por los Administradores, se verificó que el 45% de ellos adoptó comportamientos prospectores, el 31% analistas, el 19% reactivos y el 5% defensivos. Por lo tanto, el comportamiento estratégico predominante se caracteriza como prospector. A partir de los datos se puede concluir que algunos Administradores de Hoteles de Florianópolis perciben el ambiente con reducida incertidumbre, y para otros el ambiente es de elevada percepción de incertidumbre. Pero, independientemente de la percepción, adoptan, en su mayoría, comportamientos prospectores que se caracterizan por la búsqueda de nuevos mercados e introducción de nuevos productos y servicios para los clientes. El relacionamiento entre el comportamiento estratégico y la percepción de incertidumbre ambiental mostró que los administradores que adoptan estrategias prospectoras tienden a ser los mismos que perciben más variables como generadoras de incertidumbre ambiental.

Palabras Clave: Ambiente Organizacional; Comportamiento Estratégico, Sector Hotelero.

1. INTRODUÇÃO

O ajuste da estratégia das organizações com o ambiente no qual estão inseridas tem sido cada vez mais considerado importante para a sobrevivência organizacional. As organizações têm praticado, nos últimos tempos, significativas transformações em seu comportamento e, ao contrário da administração clássica que considera as organizações como um sistema fechado, sendo que tudo é concebido como funcional e previsível, a teoria organizacional contemporânea assume uma perspectiva bem mais ampla das organizações, que são vistas como sistemas abertos. Hall (1984) comenta que todos os elementos ou fenômenos que são externos à organização exercem alguma influência sobre ela, com maior ou menor intensidade, dependendo de como esse ambiente é percebido pelos administradores. Dill (1958) foi um dos primeiros autores a dar importância às influências do ambiente sobre a ação gerencial, posteriormente outros trabalhos também trataram desse assunto e, mesmo com enfoques diferentes sobre como o ambiente influencia as organizações, todos são unânimes em reconhecer sua importância.

Chandler (1962); Emery e Trist (1965); Duncan (1972); Lawrence e Lorsch (1973) e Katz e Kan (1987) trabalharam com o enfoque de que o comportamento das organizações é determinado pelas ações do meio em que atuam. Nos estudos onde se preconiza que os administradores adotam comportamentos e buscam entender seu ambiente e tomar decisões estratégicas que visem obter os recursos de que necessitam, foram notórios os trabalhos de Child (1972) e Pfeffer e Salancick (1978). Outros autores como Zucker (1987) e Powell e DiMaggio (1991) entendem que as pressões fazem, com o tempo, que o comportamento das organizações em um determinado ambiente pareçam iguais. Já os trabalhos que evidenciam que as organizações devem buscar modelos de comportamentos que as possibilitem a congruência entre a estrutura, a forma de condução e os fatores contingenciais internos e externos, encontram-se em Miles e Snow (1978); Milliken (1987); Miller e Dess (1993) e Mintzberg (1995).

Recentemente, Tan e Tan (2005) investigaram por doze anos o ambiente e o comportamento estratégico em organizações chinesas concluindo que os comportamentos são moderados por estágios durante a transição pela quais as organizações passam e que, especificamente, as firmas mais jovens são mais proativas que organizações mais antigas.

Por sua vez Frishammar (2006) salienta que muitos livros e artigos afirmam que o ambiente é importante para as organizações, influenciando em sua forma de agir bem como em seus resultados. Ainda assim, existe pouca concordância sobre o que é o ambiente e de que maneira e com que intensidade influencia o comportamento das organizações. Pesquisadores na área de administração estratégica, como Dess, Lunpkin e Covin (1997) e Goll, Johnson e Rasheed (2007) têm reconhecido que a natureza e a extensão das interações estratégicas das organizações com seus ambientes são críticas para seu desempenho.

Da mesma maneira, os estudos sobre o comportamento estratégico têm reforçado a sua importância para as organizações. Pesquisa comparando a atuação de redes hoteleiras portuguesas, realizada por Costa e Teare (2000), constatou que os comportamentos investigativos eram mais frequentes naquelas organizações onde havia estratégias formalizadas do que naquelas em que a estratégia estava desenvolvida informalmente através apenas da visão dos altos executivos. Em trabalho realizado na Índia, durante a sua liberação econômica, Ray Sougata (2004) estudou o comportamento estratégico adotado e verificou que as empresas que reconheceram antecipadamente as mudanças, favoráveis ou não, aumentaram sua escala de negócios, promoveram a diversificação, reorganizaram sua carteira de clientes, modernizaram suas instalações e tecnologia, alcançando desempenho superior em relação às demais.

Para Olson, Slater e Hult (2005) o desempenho da firma é determinado pela forma eficaz e eficiente de implementar suas estratégias de negócios, sobretudo como adotam comportamentos de orientação ao cliente, como analisam seus concorrentes, como percebem e adotam as inovações pertinentes e como lidam com os custos de gestão. Zúñiga-Vicente e Vicente-Lorente (2006) estudaram o efeito de movimentos e mudanças estratégicos e a probabilidade de sobrevivência de bancos espanhóis que se submeteram a transformações radicais em seus ambientes, testando duas perspectivas teóricas: a visão de adaptação (gerenciamento estratégico clássico e capacidades dinâmicas) e a abordagem ecológica.

Dessa maneira, após destacar a importância do estudo do ambiente e do comportamento organizacional, este artigo questiona e procura verificar se existe relação entre o ambiente percebido e o comportamento adotado pelos Administradores de Hotéis em Florianópolis-SC.

2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para muitos autores é grande a importância das interrelações entre organização e ambiente, o entendimento da dimensão dessas relações e o grau de influência que se estabelece entre ambos fizeram com que muitos deles procurassem estudá-las e entendê-las.

Lawrence e Lorsch (1973) ao referirem-se ao ambiente das organizações propõem que maneiras convencionais burocráticas de integração são adequadas para ambientes relativamente estáveis, porém em ambientes turbulentos elas necessitam ser substituídas por outras formas, tais como equipes de projetos multidisciplinares e indicação de pessoal adequado e com habilidade de coordenação e resolução de problemas e conflitos.

O ambiente, para Hall (1984), é considerado como todos os elementos ou fenômenos que são externos à organização e a influenciam potencialmente ou raramente. O autor ainda afirma que as organizações são influenciadas pelas mudanças ambientais, exigindo novos padrões administrativos, novas estratégias e posicionamentos, de acordo com as contingências.

Estudos confirmam a importância da relação entre o ambiente e a organização (LEWIS e HARLEY, 2001; JABNOUN *ET AL.*, 2003; BOSQUETTI *ET AL.*, 2004; GOHR, 2005). Entre estes estudos podem ser encontrados aqueles que procuram identificar o ambiente objetivo ou real das organizações e aqueles que estão interessados no ambiente subjetivo, ou seja, aquele interpretado pelos atores organizacionais. A primeira perspectiva foi adotada por Dess e Beard (1984), que realizaram estudo exploratório através de dados secundários e identificaram três variáveis importantes no ambiente, a complexidade, o dinamismo, e a munificência.

A segunda perspectiva, do ambiente percebido ou interpretado pelos gestores, também tem sido frequente, com alguns trabalhos adotando a abordagem proposta por Duncan (1972), como o trabalho de Gulini e Rossetto (2005), na qual a incerteza ambiental percebida é função da complexidade e dinamismo do ambiente em que a firma está inserida. Outros trabalhos, como o realizado por Bertucci (2005), adotam a abordagem de Milliken (1987), que considera importantes aspectos da incerteza, a imprevisibilidade do estado e dos efeitos de mudanças no ambiente, bem como a falta de conhecimento sobre as consequências das possíveis respostas da organização às mudanças ambientais. Nestes estudos, em detrimento de características objetivas do ambiente, o foco está na interpretação e nos significados que os gestores atribuem às diversas variáveis do seu ambiente.

O trabalho de Duncan (1972) contribuiu de forma significativa para o entendimento do ambiente percebido. O ambiente, segundo as observações do autor, deve ser considerado como a totalidade de fatores físicos e sociais que são levados em consideração ao se analisar o comportamento dos indivíduos nas tomadas de decisão e que, a incerteza é consequência da falta de previsibilidade do resultado de um determinado evento.

Duncan (1972) identificou duas dimensões ambientais no trabalho dos teóricos organizacionais Emery e Trist (1965) que possibilitam entender como a percepção das incertezas influencia no processo decisório. Essas dimensões foram definidas como a dimensão simples-complexa e a estática-dinâmica. Para o autor, a parte simples da dimensão simples complexa lida com o grau em que os fatores, no ambiente da unidade de decisão, são poucos em número e similares entre si, sendo encontrados em poucos componentes. A fase complexa indica que os fatores, no ambiente da tomada de decisão, são em grande número. A segunda dimensão, caracterizada como estática dinâmica indica o grau em que os fatores do ambiente interno e externo, da unidade de decisão,

permanecem essencialmente iguais ou estão em processo contínuo de mudança com o passar do tempo. As dimensões Simples-Complexo e Estático-Dinâmico, identificadas por Duncan (1972), podem ser mais bem entendidas no Quadro 1.

Os resultados encontrados por Duncan (1972) demonstram haver diferenças entre as dimensões estudadas. A dimensão estático-dinâmica é mais importante que a simples-complexa no que diz respeito à contribuição para a incerteza.

Em estudo realizado no setor de provedores de internet no estado de Santa Catarina Gulini (2005) e Gulini e Rossetto (2005) utilizaram-se da tipologia de Duncan (1972) para a análise do ambiente e relacioná-la com o comportamento adotado pelos administradores. Percebe-se, portanto, que são inúmeros os enfoques dados aos estudos da relação entre o ambiente e a organização e todos salientam a importância dessa relação.

Para responder ao objetivo proposto neste artigo, em relação aos aspectos do ambiente, utilizou-se o modelo de Duncan (1972) pela facilidade de operacionalização e validação do instrumento já utilizado em diversos estudos (DUNCAN, 1973; DUNCAN e WEISS, 1979; DUTTON e DUNCAN, 1983).

	Simples	Complexo
Estático	<p>Campo 1</p> <p>Percepção Reduzida da incerteza.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número pequeno de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes são semelhantes entre si. 3. Os fatores e componentes são basicamente os mesmos e não mudam 	<p>Campo 2</p> <p>Percepção moderadamente reduzida da incerteza.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grande número de fatores e componentes no ambiente 2. Não há semelhança entre os fatores e componentes 3. Os fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos
Dinâmico	<p>Campo 3</p> <p>Percepção moderadamente elevada da incerteza.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reduzido número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componente são similares entre si 3. Os fatores e componentes mudam permanentemente. 	<p>Campo 4</p> <p>Elevada percepção da incerteza.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grande número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes diferem entre si. 3. Os fatores e componentes mudam permanentemente

Quadro1: Dimensões ambientais
Fonte: Duncan (1972)

3. COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Katz e Kahn (1987), ao estudarem o comportamento organizacional, salientaram que a sua dinâmica precisa ser analisada sob a ótica das transações contínuas com o meio que o ampara, porque é a partir das interpretações dos fenômenos ambientais que a

organização deverá adotar posturas de adaptação estratégica. Nesse sentido, de um processo contínuo de adaptação da organização ao seu meio. Miles e Snow (1978) desenvolveram tipologia de comportamentos estratégicos baseada nas decisões costumeiramente adotadas pelos seus decisores em relação aos três problemas que eles chamaram ciclo adaptativo. O ciclo adaptativo é o processo vivido pela organização ao lidar com os problemas, empresarial, de engenharia e administrativo.

O trabalho de Miles e Snow (1978) classifica as posturas estratégicas em prospectoras, analistas, defensivas e reativas. Por um lado, muitos autores apoiaram-se nessa tipologia para realizarem suas pesquisas (HAMBRICK, 1983; VARADARAJAN *ET AL.*, 1990; ZAHRA; PIERCE II, 1990; GIMENEZ *ET AL.*, 1999; CASTLE, 2003; ARAGON-SANCHES; SANCHES-MARIN, 2005). Por outro lado a tipologia também serviu de modelo para que alguns autores desenvolvessem suas próprias tipologias (SLATER; OLSON, 2001; DESARBO *ET AL.*, 2005 e GURKOV, 2007).

Os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978), apresentados no Quadro 2, representam a forma como a organização lida com seus três problemas básicos do ciclo adaptativo, através da interrelação entre estratégia, estrutura e processos.

<p>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO</p> <p>Prospector As empresas buscam as oportunidades no mercado experimentando respostas às tendências do ambiente. Criam incertezas e mudanças as quais os concorrentes devem responder.</p>	<p>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO</p> <p>ANALÍTICO Operam em dois tipos de domínios produto-mercado. Os estrategistas organizacionais observam as novas ideias dos concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.</p>
<p>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO</p> <p>Reativo Os estrategistas percebem as alterações do ambiente e suas incertezas, mas pela inexistência de uma relação estratégia-estrutura raramente realizam ajustes, a não ser que forçados por pressões ambientais.</p>	<p>COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO</p> <p>DEFENSIVO Possui um estreito domínio produto-mercado, seus executivos são altamente especializados em determinadas áreas de operações, mas não procuram oportunidades fora de seu domínio. Raramente necessitam de ajustes na sua estrutura, operações e tecnologia, pelo contrário, dedicam atenção a sua melhoria.</p>

Quadro2: Tipologia de Miles e Snow (1978).

Fonte: Miles e Snow (1978).

Os prospectores tendem a se basear em uma estrutura organizacional com controle mais descentralizado e orientado para produtos, favorecendo o desenvolvimento de tecnologias. A necessidade de identificar novas oportunidades os obriga a desenvolverem capacidades e mecanismos para observar o ambiente, os acontecimentos e as tendências. Uma vez que as atividades de varredura não se limitam ao seu domínio corrente, os prospectores tendem a serem os precursores de inovações. A reputação de inovador é normalmente essencial para o sucesso do prospector, à medida que lhe permite cativar os clientes ávidos por novidades (MILES e SNOW, 1978).

Os defensores apresentam uma visão mais conservadora no tocante ao desenvolvimento de produtos e mercados e procuram garantir uma posição segura e estável no seu domínio produto-mercado. Raramente introduzem novidades tecnológicas, procurando competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, delimitando e isolando para si um espaço estável do mercado.

Já os analistas são uma mistura entre os prospectores e os defensores: ao mesmo tempo em que se envolvem na exploração de novos produtos e mercados, também procuram manter um domínio estável de produtos e clientes a partir de suas competências e habilidades centrais. Procuram minimizar o risco sem abrir mão de oportunidades

Por fim, segundo os autores, os reativos representam um “fracasso” estratégico, à medida que exibem inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, estrutura e processos. Miles e Snow (1978) acreditam que eles apresentam um desempenho inferior ao dos demais tipos estratégicos puros e somente se sustentariam no tempo em ambientes monopolísticos ou regulados. Em outros ambientes, ou a empresa programa adequadamente um dos outros tipos estratégicos ou sucumbe às pressões dos concorrentes e dos clientes. Não é um tipo estratégico puro, mas residual, não congruente com a postura de resposta ao ambiente. A ausência de uma orientação consistente faz com que eles reajam às pressões ambientais apenas quando forçados.

Para Miles e Snow (1978), a sua tipologia pode compreender o comportamento estratégico de cada organização com a predominância de um tipo específico, porém as empresas não são puramente um dos tipos determinados pelos autores. Neste trabalho, para análise do comportamento estratégico utilizou-se uma adaptação, realizada por Conant *et al.* (1990), dos tipos estratégicos de Miles e Snow (1978).

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo quantitativo do tipo *survey*, sendo que quanto aos fins ela é descritiva. Os dados foram coletados por meio de questionário com perguntas fechadas. Este questionário, que abrange um período de 5 anos (2002-2007), teve como base os estudos de Duncan (1972) para o levantamento da percepção ambiental por parte dos administradores, e de Conant *et al.* (1990) para identificar o comportamento estratégico. A população em estudo é composta de 23 hotéis, classificados entre três e cinco estrelas, associados à Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – Santa Catarina (ABIH-SC), para os quais foram distribuídos os questionários da pesquisa. Após 3 contatos telefônicos, foram obtidos 22 questionários respondidos, com os quais realizou-se a análise.

As avaliações da dimensão simples-complexo e estático-dinâmico (DUNCAN, 1972) foram realizadas através de escalas mínimas e máximas para a frequência e de baixa e alta para a intensidade. Os intervalos vão de 1,0 para mínima e baixa e 6,0 para máxima e alta, tendo a seguinte configuração: para as duas dimensões ambientais medidas, se a média das respostas que os administradores atribuíram ao ambiente estiver compreendida entre 1,0 e 3,50 ela corresponde à classificação de ambiente estático e simples, conforme a dimensão; caso estejam compreendidas entre 3,51 e 6,00 será classificado como ambiente dinâmico e complexo.

Os valores atribuídos às dimensões frequência e intensidade foram apurados e ponderados para efeito de cálculo da média e desvio padrão, possibilitando classificar a percepção dos administradores dos hotéis estudados em relação ao ambiente. Já para o comportamento foi utilizada uma adaptação de Conant *et al.* (1990) com o objetivo de

classificar as estratégias utilizadas pelos administradores de hotéis. Esses autores elaboraram um questionário numa escala multi-itens por apresentar menor número de erros nos estudos dos tipos estratégicos.

Para a organização dos dados foi utilizado o software Excel e o Statistica 6.0. A planilha eletrônica Excel possibilitou a elaboração de tabelas e gráficos e, pela facilidade de operacionalização, permitiu a importação da tabela de dados para o Statistica, com o qual se efetuou a análise em componentes principais, enquanto método da análise multivariada. Esta se caracteriza por um conjunto de métodos estatísticos que permite a análise simultânea de medidas múltiplas para cada indivíduo ou objeto em análise.

Já o método da análise dos componentes principais, segundo Reis (1997), é um procedimento estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais, correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis hipotéticas não correlacionadas (ortogonais). Ainda, no método de componentes principais, se podem distinguir na análise fatorial os fatores comuns e específicos, sendo seu objetivo principal explicar o máximo possível da variância original no conjunto de dados por alguns componentes principais (HAIR *ET AL.*, 2005).

Dessa forma, o modelo fatorial dos componentes principais possibilitou, neste trabalho, que a matriz de dados fosse decomposta em duas outras matrizes, uma relativa às variáveis e chamada de matriz de cargas fatoriais e outra relacionada aos casos ou hotéis, chamada de matriz de escores fatoriais, permitindo reconhecer as associações entre as variáveis que se desejava estudar e as semelhanças entre os hotéis. Para entender o relacionamento entre a percepção de complexidade e frequência de mudanças do ambiente com o comportamento, foram projetados gráficos com os dois principais fatores calculados. Estes gráficos estão apresentados nas figuras 2 e 3 da seção resultados.

5. RESULTADOS

5.1 Características do Ambiente na Percepção dos Administradores de Hotéis

Nesta seção estão apresentadas as características obtidas a partir da percepção dos Administradores de Hotéis de Florianópolis, que estão relacionadas com as variáveis do ambiente: Política; Economia; Tecnologia; Legais; Sociais; Concorrentes; Fornecedores e da Embratur, relacionando-as com a percepção que os Administradores dos Hotéis tiveram do ambiente. Para efeito desta análise foi elaborada a Figura 1, segundo o modelo de complexidade e estabilidade de Duncan (1972).

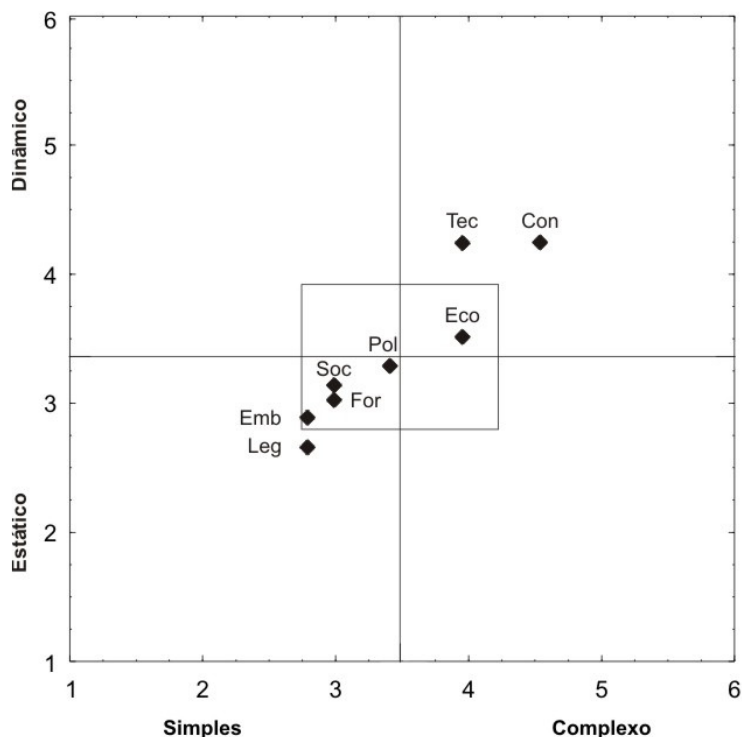


Figura 1: Percepção dos administradores em relação às variáveis ambientais.

No gráfico acima, representativo da percepção dos administradores de hotéis em relação às variáveis Tecnológicas e Concorrentes, verificou-se que estão dentro do quadrante Dinâmico-Complexo indicando um elevado grau de percepção de incerteza para essas variáveis. Em relação à variável Tecnológica podem-se verificar, nos últimos 5 anos, grandes mudanças, quer seja no sentido de divulgar, prospectar, trazer e manter seus clientes por meio de recursos eletrônicos; como também procurando proporcionar-lhes as mesmas condições que eles dispõem em suas residências e locais de trabalho, seja em termos de instalações que estão relacionadas ao conforto e segurança como em relação a equipamentos que ofereçam aos hóspedes rapidez nas informações e nos meios de comunicação. Em relação à variável Concorrente, existiu, neste mesmo período, uma preocupação no acompanhamento das ações dos concorrentes procurando identificar seus pontos fortes e fracos para, desta forma, poder competir em igualdade de condições. Muitos dos hotéis que procuraram acompanhar seus concorrentes aprenderam com eles e os imitaram, tanto no sentido de diversificar os produtos e serviços prestados aos clientes como também na forma de divulgá-los para um novo mercado, o interno.

Portanto, a atenção maior para com o mercado deve-se em função da competitividade e experiência das grandes redes em Florianópolis podendo-se citar, entre eles os hotéis Sofitel Florianópolis, Slaviero Slim Goldem, Íbis Florianópolis, Mercure Apartaments Itacurubi e o Deville Florianópolis. Outro fator que influenciou essa postura foi a mudança no perfil dos turistas, que antes eram, em sua grande maioria, procedentes da Argentina e do Uruguai, hoje são procedentes de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul e; se o setor está mais competitivo existe também, a necessidade da aplicação de mais recursos para buscar a preferência desses clientes.

A variável dos aspectos Legais, que aparece no quadrante Estático Simples e que é representativa de uma percepção reduzida da incerteza e pode-se dizer que está relacionada com a estrutura local. Esta estrutura está muito limitada pela legislação que

impede a construção de novos empreendimentos em áreas consideradas de preservação ambiental, próximas às praias e junto à natureza e que são a preferência dos turistas, fazendo que muitos deles tenham que ficar hospedados no centro da cidade; enfrentando os transtornos ocasionados por congestionamentos impostos pelas limitações do sistema viário local. Outro fator estrutural é que Florianópolis não dispõe de atracadouros para grandes embarcações, como ocorre em cidades turísticas dos países da Europa, reduzindo a vinda de muitos deles que se utilizam deste meio de transporte. Outro fator limitante imposto pela legislação vigente é a proibição do funcionamento de cassinos e casas do gênero, restringindo a diversão dos hóspedes que têm preferência por este tipo de entretenimento. Estes fatores somados limitam a atuação no setor. Portanto os aspectos legais, que são de baixa incerteza, se justificam por que as administrações dos hotéis dependem da administração pública que determina a estrutura (sistema viário, atracadouros, cassinos, etc.).

Quanto às variáveis Econômicas, Políticas, Sociais, Fornecedores e a da Embratur não existe nenhuma percepção que prevaleça sobre elas, uma vez que se encontram em todos os quadrantes ao mesmo tempo (Figura 1).

- ▶ **Resultado 1.** Os Administradores de Hotéis em Florianópolis percebem predominantemente o ambiente como Estático-Simples para as questões Legais.
- ▶ **Resultado 2.** Os Administradores de Hotéis em Florianópolis percebem, predominantemente, o ambiente como Dinâmico-Complexo para as questões Tecnológicas e dos Concorrentes.
- ▶ **Resultado 3.** A percepção Geral do ambiente pelos Administradores, para os casos em estudo, é coerente com o resultado das Variáveis Ambientais onde predominaram os quadrantes Estático-Simples, com 45% e Dinâmico-Complexo com 41% da amostra.

5.2 Características do Comportamento Estratégico

Nesta seção será realizada a análise dos comportamentos estratégicos adotados pelos Administradores de Hotéis, sendo que para um melhor detalhamento das informações serão analisados separadamente os comportamentos adotados, segundo o ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978). A primeira dimensão a ser analisada é a **Empresarial** que está relacionada aos aspectos do domínio de Produto-mercado, Postura de sucesso, Monitoramento ambiental e Crescimento, ou seja, como os hotéis pesquisados se posicionam frente ao mercado em que atuam. Seu resultado é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Problema empresarial

Dimensões	Prospector	Analista	Reativo	Defensivo
Domínio de produtos e mercados	36%	9%	32%	23%
Postura de sucesso	18%	54,5%	23%	4,5%
Monitoramento ambiental	36,5%	36,5%	13,5%	13,5%
Crescimento	45,5%	45,5%	4,5%	4,5%
Geral	34%	37%	18%	11%

Fonte: Dados da Pesquisa

- ▶ **Resultado 4.** A análise conjunta das dimensões do Problema Empresarial demonstrou que houve uma predominância do comportamento estratégico Analista sendo seguido pelos comportamentos Prospectores, Reativos e Defensivos.

A segunda dimensão apresentada é a que está relacionada ao **Problema de Engenharia**, sendo que ele envolve a criação de um sistema que ponha em operação a solução administrativa para o problema empreendedor, já que, cada sistema, requer gerenciamento para selecionar uma tecnologia apropriada para produção e distribuição dos produtos/serviços escolhidos. Esta dimensão abrange os Objetivos tecnológicos, a Amplitude tecnológica e o Anteparo tecnológico e esta representada pela Tabela 2.

Tabela 2: Problema de Engenharia

Dimensões	Prospector	Analista	Reativo	Defensivo
Objetivos tecnológicos	18%	68,5%	13,5%	0%
Amplitude tecnológica	54,5%	4,5%	27,5%	3,5%
Anteparos tecnológicos	41%	18%	13,5%	27%
Geral	38%	30%	18%	14%

Fonte: Dados da Pesquisa

- ▶ **Resultado 5:** Em análise conjunta das dimensões do Problema de Engenharia percebeu-se que houve uma predominância do comportamento estratégico Prospector seguido pelos comportamentos Analistas, Reativos e Defensivos.

Na tabela 3 estão apresentadas as dimensões relacionadas ao **Problema Administrativo** o qual consiste em reduzir a incerteza no sistema organizacional e que é composto pelas dimensões Coalizão dominante, Planejamento, Estrutura e Controle.

Tabela 3: Problema Administrativo

Dimensões	Prospector	Analista	Reativo	Defensivo
Coalizão dominante	36%	36%	4,5%	23,5%
Planejamento	45,5%	13,5%	9%	32%
Estrutura	36,5%	36,5%	13,5%	13,5%
Controle	41,5%	22,5%	9%	27%
Geral	40%	27%	9%	24%

Fonte: Dados da Pesquisa

- ▶ **Resultado 6:** A análise conjunta das dimensões do Problema Administrativo demonstrou que houve uma predominância do comportamento estratégico Prospector seguido pelos comportamentos Analistas, Reativos e Defensivos.

A tabela 4 apresenta síntese dos comportamentos estratégicos adotados em relação aos problemas do ciclo adaptativo. A partir do levantamento dos dados dos problemas do **Ciclo Adaptativo** de Miles e Snow (1978) pode-se realizar uma síntese dos **Problemas Empresarial, de Engenharia e Administrativo**, percebendo-se que há um predomínio do comportamento **Prospector** em relação aos demais, isto implica dizer que são

predominantes as atitudes criativas e inovadoras para entrarem em novos mercados, que existe a disponibilidade dos recursos necessários para a criação de novos produtos e serviços bem como têm a capacidade para reduzir as incertezas, racionalizar e estabilizar as atividades que possam resolver os problemas enfrentados nas fases Empresariais e de Engenharia.

Tabela 4: Conjunto dos problemas do ciclo adaptativo

Conjunto das Dimensões	Prospector	Analista	Reativo	Defensivo
Problema Empresarial	34%	37%	18%	11%
Problema de Engenharia	38%	30%	18%	14%
Problema Administrativo	40%	27%	9%	24%
GERAL	37,3%	31,3%	15,0%	16,3%

Fonte: Dados da pesquisa

Entretanto, houve grande incidência de repostas identificando o comportamento **Analista**, sendo que houve destaque para as variáveis que estão relacionadas às questões de **Objetivos Tecnológicos**, o que implica que os administradores dão prioridade para manterem os custos sob controle e, seletivamente, gerarem novos produtos e serviços e entrarem em novos mercados.

Quanto aos demais tipos, em uma análise geral, pode-se notar que tanto os comportamentos **Reativos** quanto os **Defensivos** não se sobressaíram em nenhum momento. Porém, quanto aos comportamentos **Reativos** pode-se dizer que deram uma atenção maior para os aspectos relacionados aos serviços que estavam sendo modificados conforme as necessidades do mercado e de desenvolverem habilidades em relação aos termos que estejam próximos dos clientes e mercados. A mesma análise pode ser feita em relação aos comportamentos **Defensivos**, porém para as variáveis que envolvem as questões que estão relacionadas às habilidades em realizar um limitado número de atividades bem feitas. Também identificarem soluções para os atuais problemas, se manterem no mercado e terem as decisões altamente centralizadas através de relatórios de faturamento.

- ▶ **Resultado 7.** Considerando-se as 3 dimensões do Ciclo Adaptativo, os Problemas Empresarial, de Engenharia e Administrativo, os Administradores de Hotéis em Florianópolis tendem a adotar, predominantemente, o comportamento Prospector seguido do Analista.

3. RELACIONAMENTO ENTRE O AMBIENTE PERCEBIDO E O COMPORTAMENTO ADOTADO

O gráfico apresentado na figura 2 demonstra o relacionamento entre a complexidade percebida no ambiente e o comportamento adotado pelos administradores dos hotéis.

- ▶ **Resultado 8.** Os Administradores que percebem as variáveis Concorrentes, Legais e Tecnológicas do ambiente como aquelas mais complexas tendem a adotar comportamentos prospectores.

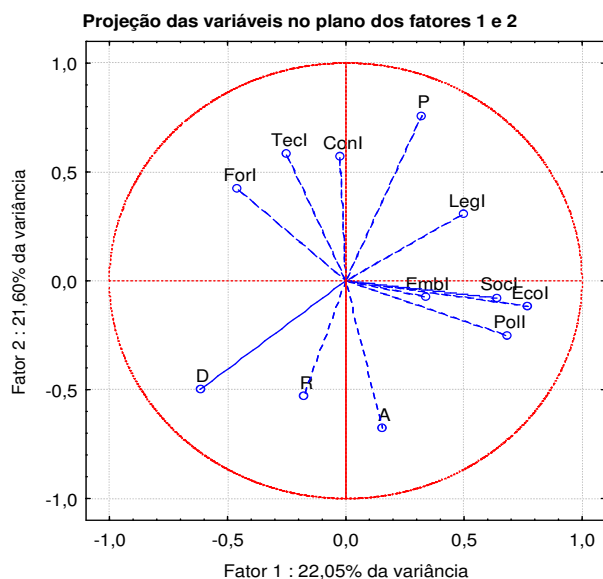


Figura 2: Relação entre complexidade percebida e comportamento estratégico

- ▶ **Resultado 9.** Os Administradores que percebem as variáveis Políticas, Econômicas, Sociais e da Embratur como aquelas mais complexas apresentam leve tendência a adotar o comportamento Analista.

O gráfico apresentado na figura 3 demonstra o relacionamento entre a frequência de mudanças percebida no ambiente e o comportamento adotado pelos administradores dos hotéis.

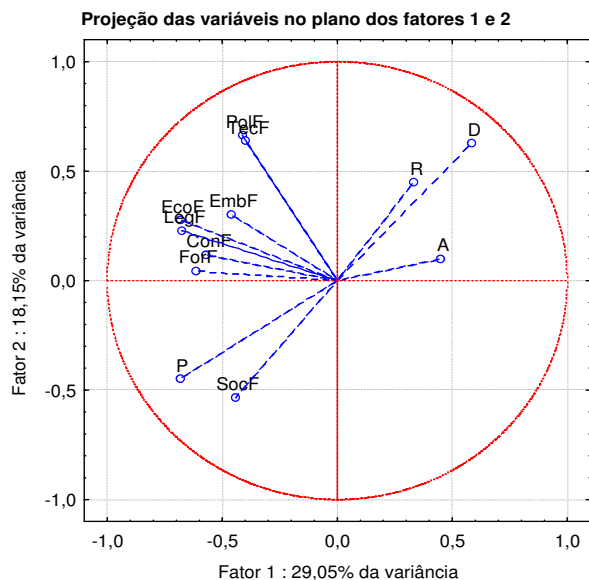


Figura 3: Relação entre frequência das mudanças e comportamento estratégico

- ▶ **Resultado 10.** Os Administradores que percebem as variáveis Sociais como aquelas de maior Frequência de mudanças tendem a adotar o comportamento Prospectador

6. CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa apontaram que os Administradores de Hotéis de Florianópolis percebem o ambiente organizacional com predominância para o quadrante Estático-Simples, porém com pouca diferença em relação ao quadrante Dinâmico-Complexo; demonstrando que alguns têm uma reduzida percepção de incerteza (ES) e outros uma elevada percepção de incerteza (DC). A inexistência de casos nos quadrantes Dinâmico-Simples e Estático-Complexo, leva ao entendimento de que quando o administrador percebe o ambiente como complexo, também o percebe como altamente mutável, e vice-versa. Ou seja, quando o administrador percebe seu ambiente como estável, tende também a considerar pequena a complexidade envolvida, e quando o percebe como instável, tende a considerá-lo complexo, com elevado número de fatores a serem considerados na tomada de decisão.

Associando as variáveis do ambiente e a percepção dos Administradores dos Hotéis, verificou-se que existe um elevado grau de percepção de incerteza para as variáveis Tecnológicas e Concorrentes; sugerindo que para essas duas variáveis, existe uma preocupação maior dos Administradores no seu monitoramento.

Em relação à variável que se refere aos aspectos Legais, que é representativa de uma percepção reduzida da incerteza, pode-se perceber que os Administradores, apesar de terem uma grande preocupação com ela, ao mesmo tempo sabem que tem poucas possibilidades de mudanças, pois dependem de decisões políticas. Por fim, para as variáveis Econômicas, Políticas, Sociais, Fornecedores e da Embratur não existe nenhuma percepção que prevaleça sobre elas; uma vez que se encontram em todos os quadrantes ao mesmo tempo, ou seja, são comuns a todos os tipos de percepção dos Administradores.

Os resultados encontrados na pesquisa, em relação ao comportamento estratégico adotado pelos Administradores de Hotéis, apontaram a predominância do Prospectador com uma frequência de 45%, sendo seguido pelo Analista em 31%, em seguida aparece o Defensivo com 19% e o Reativo com 5%, de um modo geral, foram preponderantes os comportamentos prospectores e analistas que somados perfizeram um percentual de 76% dos comportamentos identificados.

Levando-se em conta os dados da pesquisa e a especificidade do setor hoteleiro de Florianópolis, conclui-se que os Administradores, apesar de não terem uma percepção única do ambiente, adotaram um comportamento estratégico prospectador, em sua maioria. Esses dados permitem dizer que os Administradores estão mais atentos às mudanças do mercado; procurando inovarem em termos de produtos e serviços e entrarem em novos mercados, independentemente se o ambiente for simples ou complexo. Ou seja, a percepção do ambiente pode variar, porém o comportamento estratégico adotado pela maioria permanece o mesmo.

O relacionamento entre o comportamento estratégico e a percepção ambiental demonstrou associação entre os administradores que adotam comportamentos prospectores e a maior percepção de incerteza.

REFERÊNCIAS

- ARAGÓN-SANCHEZ, Antonio, SÁNCHEZ-MARÍN, Gregorio. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**; v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.
- BERTUCCI, Janete L. de O. Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. **Revista de Administração de Empresas**. v. 45, n. 3, p. 10 – 24, 2005.
- BOSQUETTI, A. M.; FERNANDES, B.H.R.; DORIA, R.J. Ambiente e Empresas do setor elétrico. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba. ANPAD, 2004.
- CASTLE, N.G. Strategic Groups and Outcomes in Nursing Facilities. **Health Care Management Review**. v. 28, n. 3, p. 217-227, 2003.
- CHANDLER, A.D., **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: M.I.T. Press, 1962.
- CHILD, J.. Organizational structure environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 1-22, 1972.
- 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.
- COSTA, J., TEARE, R., Developing an environmental scanning process in the hotel sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. v. 12, n. 3, p. 156-168, 2000.
- DESARBO, Wayne S., DI BENEDETO, C. Anthony, SONG, Michael, SINHA, Indrajit. Revisiting The Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance. **Strategic Management Journal**. v. 26, p. 47-74, 2005.
- DESS, Gregory G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**. v. 29, p. 52 – 73, 1984.
- DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 9, p. 677 – 695, 1997.
- DILL, W. R. Environment as an Influence on Managerial Autonomy. **Administrative Science Quarterly**. v. 2, n. 4, p. 409-443, 1958.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 313-327, 1972.
- DUNCAN, R.B. Multiple Decision-Making Structures in Adapting To Environmental Uncertainty: The Impact On Organizational Effectiveness. **Human Relations**.v. 26, p. 273-291. 1973.
- DUNCAN, R. B., & WEISS, A. Organizational learning: Implications for organizational design. In B. Staw (Ed.), **Research in organizational behavior** (pp.75-123). Greenwich, CT: JAI Press. 1979.
- DUTTON, J. M., & DUNCAN, R. B. The creation of momentum for change through process of organizational sensemaking. Unpublished manuscript, Graduate School of Business Administration, New York University, 1983.

EMERY, F., TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**. v. 18, p. 21-32, 1965.

FRISHAMMAR, J. Organizational Environment Revisited: A Conceptual Review and Integration. **International Studies of Management & Organization**. v. 36, n.3, p. 22–49, 2006.

GIMENEZ, F., PELISON, C., KRUGER, E., HAYASHI, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea**. v.3, n.2, p. 53-74, 1999.

GOHR, C. F. **Análise da Mudança Estratégica pela Teoria da Coevolução**: o caso Eletrosul. Tese de Doutorado – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. 2005.

GOLL, Irene; JOHNSON, Nancy B.; RASHEED, Abdul A.. Knowledge capability, strategic change, and firm performance: the moderating role of the environment. **Management Decision**. v. 45, n. 2, p. 161-179, 2007.

GULINI, P.L., **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI. 2005.

GULINI, P.L., ROSSETTO, C.R. Comportamento Estratégico e Ambiente Organizacional: Um estudo de caso no setor de provedores de internet de Santa Catarina. IV Congresso de Administração-Gestão Estratégica nas Organizações, 4.,2005, Alfenas. **Anais...Alfenas**: UNIFENAS, 2005.

GURKOV, I. Dominant strategic archetype of the Russian industrial firm. **Journal for east European management studies**. v. 12, n.1, p. 35-53. 2007.

HAIR Jr., J.F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L., BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre. Bookman, 2005.

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

HAMBRICK, D. C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of of Miles and Snow's Strategic Types. **Academy of Management Journal**. v. 26, n 1, p. 5-26. 1983.

HANNAN, M., FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n.5, p.929-964, 1977.

JABNOUN, Naceur, KHALIFAH, Azaddin, YUSUF, Attahir. Environmental uncertainty, strategic orientation, and quality management: a contingency model. **The quality management journal**, 2003, v.10, n.4, p17.

KATZ, Daniel, KHAN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LAWRENCE, P., LORSCH, J. **Organization and environment**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1973.

LEWIS, Gerard J., HARVEY, Brian, Perceived Environmental Uncertainty: The Extension of Miller's Scale to the Natural Environment. **Journal of Management Studies**. v. 38, n. 2, 2001.

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

MILLER, A., DESS, G. G. Assessing Porter's (1980). Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity. **Journal of Management Studies**. v. 30. 4, p. 553-585, 1993.

MILLIKEN, F. J. Three Types of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. **Academy of Management Review**. v. 12, n. 1, p. 133 – 143. 1987.

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

OLSON, E. M., SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The Performance Implications of Fit Among Business Strategic, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. **Journal of Marketing**. v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005.

PFEFFER, J., SALANCIK, K.G.R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and Row Publishers, 1978.

POWELL, Walter, DIMAGIO, Paul (Ed.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press. 1991.

REIS, Elizabeth. **Estatística Multivariada Aplicada**. Lisboa: Edições Silabo, 1997.

SLATER, Stanley F., OLSON, Eric M. Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. **Strategic Management Journal**. v. 22, n.11, p. 1055-1068, 2001.

SOUGATA, R. Environment – Strategy – Performance Linkages: A Study of Indian Firms during Economic Liberalization. Vikalpa **The Journal for decision Makers**. v. 29, n.2, p.9-23, 2004.

TAN, J., TAN, D. Environment – Strategy Co-Evolution and Co-Alignment: A Staged Model of Chinese. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 141-157, 2005.

ZAHRA, S. A., PEARCE II, J. A. Research Evidence on the Miles – Snow Typology. **Journal of Management**. v. 16, n.4 p. 751 – 768. 1990.

ZUCKER, L.G. Normal change or risk business: Institutional effects on the “hazard” of change in hospital organizations, 1959-79. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 671-700, 1987.

ZÚÑIGA-VICENTE, José Á., VICENTE-LORENTE, José D. Strategic Moves and Organizational Survival in Turbulent Environments: The Case of Spanish Banks (1983-97). **Journal of Management Studies**. V. 43, n. 3, p.484-519, 2006.