

INCERTEZA AMBIENTAL NA CONTABILIDADE GERENCIAL: PERSPECTIVAS FUTURAS*ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY IN MANAGEMENT ACCOUNTING: FUTURE PERSPECTIVES***Mara Vogt**

Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB
Blumenau, SC, Brasil
Email: maravogtcco@gmail.com

Ângela Bilk

Mestranda em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB
Blumenau, SC, Brasil
Email: angelabilk07@gmail.com

Marcia Zanievicz da Silva

Professora do curso de Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB
Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB
Blumenau, SC, Brasil
Email: marciaza@gmail.com

RESUMO

A incerteza está presente no cotidiano das organizações e relaciona-se com a falta de conhecimento e com informações sobre determinados fatores ambientais associados à tomada de decisão, além da incapacidade de prever como os fatores ambientais podem afetar o sucesso ou o fracasso das decisões gerenciais. O estudo objetivou identificar novas perspectivas relacionadas à literatura sobre a incerteza ambiental percebida na contabilidade gerencial. Utilizou-se das expressões “incerteza ambiental”, “percepção de incerteza” e “incerteza percebida” para recuperar pesquisas junto às bases de dados nacionais e “*environmental uncertainty*”, “*perception of uncertainty*” e “*perceived uncertainty*” para localizar os estudos nas bases internacionais. Constata-se a importância do entendimento acerca da percepção de incerteza no processo de gestão organizacional. Contudo, devem ser levados em consideração outros fatores contingentes, tais como a estratégia, a tecnologia, a estrutura e o porte organizacional, que podem influenciar de diferentes maneiras o crescimento, bem como a sobrevivência das organizações. O estudo destaca diferentes perspectivas para pesquisas futuras, apresentando direções para a contabilidade gerencial.

Palavras-chave: Incerteza Ambiental. Percepção de Incerteza. Incerteza Percebida. Perspectivas Futuras. Contabilidade Gerencial.

Data de submissão: 7 de agosto de 2017.

ABSTRACT

Uncertainty is present in the daily life of organizations and is related to the lack of knowledge and information about certain environmental factors associated with decision making, as well as the inability to predict how environmental factors can affect the success or failure of managerial decisions. The study aimed to identify new perspectives related to the literature on environmental uncertainty perceived in managerial accounting. The expressions "environmental uncertainty", "perception of uncertainty" and "perceived uncertainty" were used to retrieve research from national databases and "environmental uncertainty", "perception of uncertainty" and "perceived uncertainty" to locate studies on the international databases. The importance of the understanding about the perception of uncertainty in the organizational management process is verified. However, other contingent factors, such as strategy, technology, structure, and organizational size, which can influence growth in different ways as well as the survival of organizations, must be considered. The study highlights different perspectives for future research, presenting directions for managerial accounting.

Keywords: *Environmental Uncertainty. Perception of Uncertainty. Uncertainty Perceived. Future perspectives. Management accounting.*

Data de aprovação: 16 de outubro de 2019.

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios, o ambiente organizacional está em constante mudança e pode ser visto como uma fonte de informação, não devendo ser entendido como um conjunto de sistemas ou organizações (DILL, 1958). Nesse sentido, Lawrence e Lorsch (1967) analisam o ambiente da organização de dentro para fora, o que é importante para a definição e o alcance de metas. Ademais, destacam que as pressões ambientais afetam a estrutura e as operações da organização. Alguns anos depois, Duncan (1972), verificou a falta de clareza no estudo de Lawrence e Lorsch (1967) em relação às incertezas ambientais, ressaltando que o ambiente dificulta a disponibilidade de informações para a tomada de decisões. Para Duncan (1972), é necessário que os componentes e as dimensões do ambiente sejam claramente definidos, mesmo que haja dificuldades para a obtenção de respostas referentes à incerteza, sendo que quando o ambiente muda, o sistema também deve se readaptar.

A temática foi evoluindo ao longo dos anos, mesmo que de forma lenta (CHAWLA et al., 2012). Em 1984 Gordan e Narayanan enfatizaram que são os tomadores de decisões que notam as incertezas ambientais e buscam informações externas e outros tipos de informações para mudar a direção da organização, até porque, quanto maior for a incerteza ambiental percebida, maior será a necessidade de obter informações externas e não financeiras. Tendo em vista que o ambiente organizacional em que as organizações estão inseridas está cada vez mais complexo, Milliken (1987) frisa que é difícil fazer previsões, dificultando a gestão. Sendo assim, os gestores devem se munir de maior número de informações para tentar lidar com as incertezas, facilitando o processo decisório (MILLIKEN, 1987), pois níveis mais elevados de incerteza ambiental afetam o desempenho das organizações e, quanto maior a dificuldade que uma empresa enfrenta, maior a sua incerteza (HOQUE, 2004).

Neste sentido, práticas gerenciais são importantes para exercer influência positiva no desempenho e por isso é essencial administrar as incertezas ambientais, até porque essas interferem nos processos gerenciais (SILVEIRA-MARTINS; TAVARES, 2014). Ademais, é preciso considerar que a rapidez e o volume das mudanças no ambiente organizacional exigem um menor tempo para análise, bem como, formulação de estratégias adequadas para as novas tendências do mercado (JACOMOSSI; SILVA, 2016), ou seja, exigem eficiência por parte dos gestores, pois de acordo com Subramaniam et al. (2011), são eles os maiores responsáveis pela identificação das incertezas ambientais e consequentemente, pela sua gestão. Entretanto, por mais que as incertezas ambientais sejam vistas como um termômetro que verifica o desempenho, a dificuldade é que muitas vezes acabam sendo ignoradas (JANGGA et al., 2015). Por mais que as opiniões sejam divergentes no que concerne ao efeito das incertezas, as empresas, a partir dos seus gestores, buscam incessantemente reduzi-las (JANGGA et al., 2015).

Silveira-Martins et al. (2013) entendem que os estudos sobre a temática das incertezas ambientais continuam sendo um desafio para pesquisadores e gestores, tendo em vista a busca pela melhor forma de gerenciá-la, devido as suas variáveis complexas, diferentes e mutantes. Diante desses aspectos, percebe-se a importância de discutir e entender como podem ser as perspectivas para o desenvolvimento de novas pesquisas relacionadas à literatura sobre a incerteza ambiental percebida na contabilidade gerencial. Destarte, o objetivo deste estudo é identificar novas perspectivas relacionadas à literatura sobre a incerteza ambiental percebida na contabilidade gerencial.

O estudo justifica-se pela carência de pesquisas que investiguem como a incerteza opera em diversos contextos e sua influência na administração de empresas (LOMBARDI et al., 2010). Ademais, a importância da incerteza ambiental, bem como a própria incerteza em relação ao ambiente, amplia-se gradativamente, sendo um desafio constante para os gestores (CHAWLA et al., 2012). Destaca-se, ainda, a relevância do estudo, pois o aumento da percepção de incerteza e

o risco no processo decisório acabam afetando as ações que se referem ao perfil empreendedor (SILVA et al., 2012). Justifica-se também a partir de Silveira-Martins et al. (2013), quando ressaltam que a incerteza ambiental vem obtendo espaço no universo de possibilidades de pesquisas, já que existe a necessidade de análises e pesquisas relacionadas a essa temática, com uma interpretação detalhada afim de evitar prejuízos irreversíveis. Mesmo com toda a importância dada ao tema, no cenário nacional poucos foram os estudos recuperados por meio do procedimento de busca.

A relevância do estudo também decorre da possibilidade de identificar lacunas e traçar tendências futuras, tendo em vista que as pesquisas referentes à temática estão diminuindo ao longo dos anos. O fato de estudar as incertezas ambientais no ambiente organizacional é relevante porque, em consonância com Bendickson, Gur e Taylor (2016), reduzir as incertezas ambientais por meio de sistemas gerenciais é uma maneira de as organizações elevarem seus níveis de desempenho. Isto posto, a partir da pesquisa bibliográfica constatamos como ainda são escassos os estudos sobre incertezas ambientais no contexto brasileiro, sendo essa uma lacuna a ser explorada e que visa contribuir em especial para sugerir estudos futuros, no caso dessa pesquisa, na área da contabilidade gerencial. O artigo contribui por apresentar os aspectos relevantes dos estudos já realizados no cenário nacional, sustentados pelas pesquisas internacionais; ainda, por sugerir diversas perspectivas para estudos futuros sobre a temática em relação à contabilidade gerencial.

A metodologia adotada neste ensaio teórico foi de natureza exploratória e analítico-descritiva. Analisamos dados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica de forma qualitativa. É a partir desse tipo de estudo que é possível voltar ao passado, buscando estudos anteriores para identificar o que já foi escrito, evoluindo nos estudos futuros com novas evidências e padrões (WOODWARD, 1977; HOSKIN; MACVE, 2000; ROWLEY; SLACK, 2004), o que é o propósito deste estudo. Ainda segundo os autores, é possível reconhecer pontos fracos e fortes dos estudos já realizados. Noronha e Ferreira (2000) complementam que a revisão de literatura realizada nas pesquisas bibliográficas é uma importante ferramenta para o pesquisador otimizar seu trabalho de investigação.

Para a realização do estudo, foram consultadas bases de dados nacionais e internacionais como Portal da Capes, Google Acadêmico, SPELL, SCIELO, Scopus, Science Direct e RCAAP, por mais que o interesse fosse nos estudos realizados analisando o contexto brasileiro, pois estes poderiam estar publicados em *journals* internacionais. Sendo assim, os termos de busca foram os seguintes: nas bases nacionais “incerteza ambiental”, “percepção de incerteza” e “incerteza percebida”, sendo que nas bases internacionais as palavras de busca foram “*environmental uncertainty*”, “*perception of uncertainty*” e “*perceived uncertainty*”.

A opção por analisar somente no Brasil foi para identificar características analisadas e que são específicas do contexto nacional, sendo possível sugerir estudos futuros focados nessa realidade. Isso porque a temática possui peculiaridades que podem se diferir nos diferentes países e, dessa forma, por não conhecermos, optamos por analisar e sugerir estudos em âmbito nacional, por mais que no restante do artigo observamos e contemplamos estudos internacional para contextualizar a temática.

O tipo de documento selecionado foi somente artigos, sendo que não foram estabelecidos parâmetro para delimitação do período de publicação, o que facilitou o acesso aos estudos relativos à temática. Decorrente do filtro aplicado foram recuperados 23. Na sequência procedeu-se a leitura dos títulos e resumos, com o objetivo de excluir falsas recuperações, o que resultou em 20 estudos nacionais sobre a temática.

Ressaltamos ainda que ensaios teóricos a partir das pesquisas bibliográficas possibilitam expandir a interdisciplinaridade, construir e evoluir a partir dos conhecimentos obtidos, mesmo que não haja um padrão ou modelo, o que demanda mais esforços por parte dos pesquisadores, do que alguns outros métodos científicos (MENEGETTI, 2011). Diante disso, tais estudos fornecerão novos elementos, exigindo maior reflexão para pensar e repensar fenômenos, sendo

que a partir desse tipo de estudo, buscam-se elementos diferentes dos tradicionais e que tragam contribuições qualitativas sobre os fenômenos (MENEHETTI, 2011).

Este artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira a introdução, seguida da seção da revisão da literatura, na qual foram abordados estudos sobre incertezas ambientais, cujas contribuições foram consideradas relevantes. Na seção três, evidenciam-se os estudos anteriores nacionais e, na seção seguinte, as perspectivas de estudos futuros para a área de contabilidade gerencial. Por fim, foram apresentados os principais resultados, bem como as considerações finais acerca do estudo.

INCERTEZAS AMBIENTAIS

As incertezas ambientais são um assunto debatido ao longo das últimas décadas, sendo que sua discussão iniciou a partir dos clássicos Dill (1958), Lawrence e Lorsch (1967), Duncan (1972), Gordon e Miller (1976), Miles et al. (1978), Ewusi-Mensha (1981), Gordan e Narayanan (1984), Govindarajan (1984), Milliken (1987), Miller (1993) e Hoque (2004), dentre outros estudos mais recentes que buscaram expandir a discussão e trazer novos aspectos aplicados à prática. Inicialmente entender do que se tratam as incertezas, como são percebidas, de que forma ocorrem nas organizações, dentre outros pontos, é primordial para este ensaio teórico.

Para Duncan (1972) essa temática apresentam três componentes principais: i) a falta de informações sobre os fatores ambientais associados a certa situação para a tomada de decisões; ii) o não conhecimento acerca de uma decisão específica sobre o quanto a organização perderia se as decisões estivessem incorretas; iii) a incapacidade de atribuir alguma probabilidade em relação a como os fatores ambientais irão afetar o sucesso ou o fracasso das decisões. Tais componentes representam a falta de informações sobre o ambiente, o que se traduz em incerteza (DUNCAN, 1972).

Mesmo passadas mais de quatro décadas de sua publicação, Duncan (1972) continua inspirando e auxiliando nas pesquisas sobre a temática, devido a sua importância. Isso pois, de acordo com Silveira-Martins e Rossetto (2018) a pesquisa sobre incertezas ambientais recebeu no decorrer dos anos novas aplicações, em diversos contextos, segmentos, contudo, sempre priorizando minimizar as turbulências e maximizar os resultados organizacionais. Ademais, os autores consideram que a gestão precisa realizar uma interpretação detalhada das incertezas, resultando em desempenho superior ao da concorrência (SILVEIRA-MARTINS; ROSSETTO, 2018).

Assim como Duncan, outros clássicos como Miller (1993) contribuíram para a evolução da temática, enfatizando a questão do desempenho que é impactada pelas incertezas ambientais, estas que devem ser vistas como imprevisíveis e justamente por isso, precisam ser gerenciadas (MILLER, 1993). Gordon e Miller (1976) já aduziam que para reduzir essas incertezas, as empresas deveriam munir-se de mecanismos como a descentralização, a diferenciação das unidades organizacionais, a integração das orientações a partir das comissões, a burocratização e os recursos. Nesse mesmo contexto, Miles et al. (1978) preconizam que a maioria das empresas se envolve em um processo de avaliação para redefinir o modo de interação com os ambientes, o que conseqüentemente irá reduzir tais incertezas, sendo a gestão superior um importante fator para análise da capacidade de uma organização adaptar-se ao seu ambiente.

Por mais que as incertezas ambientais influenciem no desempenho da organização, deve-se levar em consideração que conforme Govindarajan (1984), estas também afetam a escolha do estilo de avaliação de desempenho da empresa, pois quanto maior for a incerteza, maior será a dificuldade para criar estratégias que auxiliem na avaliação e tomada de decisão. Um ambiente incontrolável, por sua vez, é caracterizado por diversas incertezas em relação a eventos ou a mudanças no ambiente (EWUSI-MENSHA, 1981). As mudanças nesse ambiente, além de serem difíceis de prever,

possuem um efeito favorável ou desfavorável sobre o desempenho da organização, que pode não ser visível, pois depende de futuras perturbações ou eventos aleatórios. Há, portanto, probabilidade de não serem identificados com uma precisão razoável (EWUSI-MENSHA, 1981).

Milliken (1987) foi uma das autoras que trouxe grandes avanços para a temática, expandindo a discussão ao considerar três tipologias de incertezas ambientais, sendo estas: incerteza de estado, incerteza de efeito e incerteza de resposta, as quais apresentam implicações para o comportamento dos gestores, pois geram a informação que o gestor necessita para a tomada de decisão. Nesse caso, a incerteza de estado ocorre quando há falta de informação sobre o ambiente. A incerteza de efeito refere-se a forma como a organização será afetada pelas alterações do ambiente. Já a incerteza de resposta revela o desconhecimento das possibilidades disponíveis na organização, em determinado momento, para alcançar os resultados almejados (MILLIKEN, 1987). Os diferentes tipos de incertezas são para a autora, possibilidades de variações que podem ocorrer nas organizações, nos mais diversos setores.

Para Kreiser e Marino (2002) as incertezas ambientais impulsionaram diversas operações a fim de medir a quantidade de incertezas presentes no ambiente externo e depende de mais de uma fonte de informação. Jansen, Rotondaro e Jansen (2005) entendem que reconhecer o grau de incertezas possibilitará estabelecer formas de criar melhores estratégias. Além disso Semadeni e Anderson (2010) consideram que identificar as incertezas é o primeiro passo para a boa gestão, enriquecendo o conhecimento dos gestores para a tomada de decisões. Para Wallace et al. (2010), o desempenho de organizações varia de acordo com os níveis de incerteza ambiental, sendo que em ambientes mais dinâmicos isso é ainda mais visível. Contudo, as empresas devem desenvolver e manter um relacionamento com o ambiente de negócios, antecipando situações adversas, oferecendo informações mais precisas, no intuito de reduzir o impacto das incertezas ambientais presentes em tais organizações (LÓPEZ-GAMERO; MOLINA-AZORÍN; CLAVER-CORTÉS, 2011).

Aumentar o processamento de informações entre membros da organização é outra estratégia para reduzir as incertezas, ou ao menos aprender a lidar com elas (SCHECHTER; ASHER, 2012). Da mesma maneira, Vecchiato (2012) destaca que a incerteza é uma questão chave para os decisores estratégicos, que são responsáveis por sustentar a vantagem organizacional ao longo do tempo. Como a incerteza tende a aumentar, práticas e técnicas de previsão são essenciais para melhorar e até mesmo permitir o planejamento estratégico, o qual visa preparar os gestores para lidarem com o futuro.

Diante do exposto, é importante salientar que as incertezas ambientais são inerentes ao ambiente no qual as organizações estão inseridas, podendo ser diferenciadas em incerteza de estado, de efeito e de resposta. Além disso, estão presentes no dia a dia das empresas, independente do setor em que atuam e da localização geográfica. Assim, os gestores devem encontrar estratégias e até mesmo alguma forma de inovação, a partir de Sistemas de Controle Gerencial e outras maneiras para conseguir superar os obstáculos e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho organizacional. Por mais que a temática tenha evoluído ao longo dos anos, mesmo que lentamente, deve-se considerar que ainda existem grandes desafios atrelados e que devem ser levados em consideração, principalmente devido a dificuldade de prever as contingências futuras com mais exatidão, a dificuldade para criar estratégias que auxiliem na avaliação e tomada de decisão, bem como, para a obtenção de respostas.

PESQUISA SOBRE INCERTEZA AMBIENTAL NO CONTEXTO BRASILEIRO

A partir da busca nas bases de dados, foram recuperados 23 estudos, dos quais restaram 20 (conforme detalhado no Capítulo 1) que estão sumarizados no Quadro 1, com autores, objetivo do estudo e assuntos relacionados (estratégia, desempenho e demais assuntos).

Quadro 1 - Objetivos dos estudos sobre incerteza ambiental no contexto nacional

Autores	Objetivo
Assunto relacionado: estratégia	
Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009)	Verificaram 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).
Nobre, Tobias e Walker (2011)	Analisaram o papel ou a função da cognição na organização que busca o desenvolvimento de competências essenciais e vantagem competitiva sustentável.
Silva et al. (2012)	Mensuraram a influência da percepção de incerteza sobre o perfil empreendedor de gestores no setor de serviços de alimentação da cidade de São Paulo.
Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013)	Examinaram o relacionamento entre o comportamento estratégico e a incerteza ambiental na percepção dos gestores.
Lang et al. (2014)	Analisaram a existência de relação entre o ambiente organizacional externo percebido e o comportamento estratégico adotado pelos coordenadores de cursos de IES do Paraná e de Santa Catarina.
Assunto relacionado: desempenho	
Lombardi et al. (2010)	Exploraram a relação entre percepção de incerteza do gestor e o desempenho operacional da indústria brasileira no período de 2007 a 2009.
Lombardi e Brito (2010)	Exploraram o entendimento dos conceitos incerteza e risco, seus antecedentes e consequentes na avaliação de gestores, assim como seu impacto no desempenho empresarial.
Silva e Naldis (2012)	Avaliaram o impacto da incerteza percebida no ambiente sobre os níveis de racionalidade dos gestores do setor financeiro.
Silva e Brito (2013)	Entenderam o comportamento oportunista a partir dos conceitos incerteza, racionalidade limitada e especificidade de ativos.
Schiehl e Landry (2014)	Investigaram os efeitos da incerteza ambiental, da descentralização da tomada de decisões e da utilização de medidas subjetivas de desempenho na percepção de controlabilidade do resultado (<i>controllability</i>) e de equidade no processo de avaliação de desempenho dos gestores.
Silveira-Martins e Tavares (2014)	Entenderam as relações entre as capacidades mercadológicas e desempenho, mediadas pela incerteza ambiental sob a ótica dos gestores estratégicos de uma empresa do segmento agrícola.
Mota, Machado e Moraes (2014)	Analisaram os condicionantes para a atividade exportadora no setor sucroenergético brasileiro.
Miranda, Santos Júnior e Dias (2016)	Analisaram a relação entre as variáveis ambientais e organizacionais no desempenho de startups.
Assunto relacionado: estratégia e desempenho	
Becker et al. (2011)	Verificaram a relação entre a incerteza ambiental percebida e o tipo da estratégia organizacional das empresas brasileiras dos setores de informática e móveis.
Brighenti e Silva (2016)	Verificaram como a percepção de gestores em relação às incertezas do ambiente, no setor de serviços de transporte rodoviário de cargas, se relaciona com o uso de controles para gerenciamento de riscos.
Daneluz e Silveira-Martins (2016)	Apresentaram os principais conceitos ligados ao processo de organização de uma propriedade leiteira, através dos seus dilemas, suas ameaças e oportunidades e da incerteza ambiental pela qual passaram os proprietários dessa empresa rural desde sua implantação até os dias atuais, além de quais as alternativas adotadas para reagir às incertezas do ambiente.
Outros assuntos relacionados	
Zanini, Lusk e Wolff (2009)	Investigaram os efeitos de diferentes arcabouços institucionais sobre os níveis de confiança interpessoal dentro de hierarquias.
Silveira-Martins et al. (2013)	Bibliografaram o tema incerteza ambiental nas bases de dados nacionais, <i>Scientific Electronic Library Online</i> (SCIELO) e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), fornecendo resultados sobre o estado da arte desse assunto e as características dos trabalhos científicos já publicados no Brasil.
Silva (2015)	Mensurou o nível de percepção da incerteza subjetiva dos empreendedores de micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras.
Jacomossi e Silva (2016)	Investigaram como a percepção dos gestores sobre a incerteza do ambiente influencia o uso de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) em uma Instituição de Ensino Superior (IES).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2017).

Constata-se que a maior parte dos estudos recuperados sobre a temática “incerteza ambiental” está relacionada as estratégias, desempenho organizacional, estratégia e desempenho e, por fim, outros temas. Mesmo sendo o tema dividido por assuntos, percebe-se que são bem diferentes uns dos outros, o que é importante para a evolução das pesquisas. A seguir são descritas as contribuições e as relações de cada assunto identificado. Inicialmente, é apresentada a discussão de incerteza ambiental e estratégia. Após, a discussão de estudos sobre incerteza ambiental e desempenho. Na sequência, a discussão sobre incerteza ambiental e outros estudos e, por fim, são apresentadas sugestões para pesquisas futuras acerca da temática, enfatizando a contabilidade gerencial, com vistas a avançar e a contribuir com a ciência contábil.

Discussão de estudos sobre incerteza ambiental e estratégia

Tendo em vista a importância das estratégias organizacionais em um ambiente incerto, Teixeira et al. (2009) destacam que apesar de os gestores não possuírem uma percepção única em relação ao ambiente, grande parte deles assumiram um comportamento estratégico prospector. Asseveram que é necessário que os gestores estejam atentos às mudanças do mercado, visando à inovação de produtos e serviços e à inserção em novos mercados. Ademais, identificaram que pode haver variação de percepção do ambiente. Por meio do relacionamento entre a percepção ambiental e o comportamento estratégico, evidenciaram a associação da adoção dos comportamentos prospectores e a maior percepção de incerteza.

Também no tocante às estratégias e à inovação, a menor incerteza percebida no ambiente, de acordo com Silva et al. (2012), proporciona atitudes mais intensas para a formação do perfil empreendedor, além da vontade de criação de novos produtos, mercados e inovação. Quanto à maior incerteza percebida no ambiente organizacional, tem-se a falta de informações, que é um fator que limita o nível de racionalidade dos gestores para a tomada de decisões.

São as estratégias que contribuem para o melhor controle do nível de incerteza ambiental percebida nas organizações (NOBRE et al., 2011). Uma maneira de lidar com a incerteza é justamente a ênfase em estratégias, com vistas a atingir os objetivos, ou seja, um melhor resultado organizacional (GARDELIN et al., 2013). Além disso, os autores frisam que, ao ponderar a variabilidade do ambiente no qual as empresas estão inseridas, a ênfase deve ser dada ao monitoramento das contradições ambientais que ocorrem com frequência, de forma consciente ou inconsciente, partindo dos tomadores de decisão. Ainda, os gestores precisam capacitar-se para lidarem com as incertezas ambientais (GARDELIN et al., 2013).

A adaptação entre a organização e seu ambiente deve ser efetuada pelos gestores em função da complexidade e do dinamismo do ambiente externo, que elevam o nível de incerteza no processo decisório. A partir da percepção que o gestor tem do ambiente externo, a organização desenvolve a estratégia. No entanto, o processo de constituição da estratégia pode variar conforme a percepção do gestor no que concerne às mudanças do ambiente (LANG et al., 2014).

A partir dos estudos sobre estratégias supracitados, é perceptível a importância de formar empreendedores, o que facilita a identificação de estratégias, tendo em vista o olhar diferente que esses indivíduos possuem para criar novos produtos e serviços, ou seja, inovar. Contudo, o que ainda limita os gestores a elaborarem propostas estratégicas é a falta de informações acerca da organização. Isso se torna preocupante devido à busca e à necessidade de um melhor resultado organizacional. Ademais, os autores supracitados salientam que é preciso monitorar e gerenciar as contradições

relacionadas às incertezas ambientais para que sejam tomadas melhores decisões. Também é importante atentar às questões referentes ao ambiente externo, que tornam o ambiente ainda mais complexo e dinâmico.

Discussão de estudos sobre incerteza ambiental e desempenho

Lombardi et al. (2010) veem a incerteza como o evento que não pode ser medido, pois é único; cada caso é uma realidade diferente e por isso não é possível a utilização desses eventos para obtenção de novas informações. Nesse mesmo contexto, Lombardi e Brito (2010) destacam que a dificuldade em relação à tomada de decisões e a diferença de desempenho das organizações têm sido justificadas pela incerteza, visto que, se houvesse certeza, a alocação dos recursos seria ótima e conseqüentemente não seriam encontradas diferenças nos resultados entre as organizações concorrentes. Assim, a incerteza é um fenômeno perceptível da capacidade do gestor de prever a ocorrência de eventos futuros baseando-se nos eventos passados (LOMBARDI; BRITO, 2010).

Entretanto, Silva e Brito (2013) frisam que a percepção de incerteza do gestor intensifica os eventos relacionados ao comportamento oportunista, dificultando previsões futuras. A racionalidade limitada está ligada à percepção de incerteza e, em condições de elevada incerteza, a emissão dos contratos é mais complexa devido à dificuldade de prever as contingências futuras com mais exatidão. A possibilidade de gerar prejuízos contratuais oriundos dessas contingências dificulta os investimentos em ativos específicos.

Para Schiehl e Landry (2014), a incerteza ambiental diz respeito ao conjunto de fatores que, tanto de forma individual quanto na coletiva, tornam difícil ou impossível a prevenção dos eventos futuros. Em momentos de grande incerteza ambiental, a estrutura descentralizada de direitos decisórios torna-se necessária para diminuir a assimetria da informação e aperfeiçoar o processo de tomada de decisão. Os eventos considerados incontroláveis afetam o desempenho gerencial por serem impulsionados por fatores endógenos e exógenos. Também afetam de forma negativa a mensuração do desempenho, a percepção e o controle de resultados. Por outro lado, a maior descentralização de direitos decisórios acrescenta à capacidade individual dos gestores para a tomada de decisões acerca das atividades e da alocação de recursos, bem como a análise dos efeitos da incerteza ambiental percebida sobre o controle dos resultados.

No momento em que as incertezas não são percebidas pelos gestores, as organizações sofrem influências derivadas das inconsistências ambientais, as quais afetam a eficácia do processo de gerenciamento. Isso pode impactar positiva ou negativamente a performance da organização, independentemente do tamanho. Destarte, a capacidade de interação com o ambiente externo transforma-se em um pressuposto de crescimento e continuidade (SILVEIRA-MARTINS; TAVARES, 2014).

Também quanto ao ambiente externo, Mota et al. (2014) salientam que em grande parte das organizações há uma percepção sobre o grau de incerteza em torno do ambiente externo, que não influencia o desempenho. Conforme Miranda et al. (2016), as *startups* possuem artifícios de análises para a minimização de incertezas inerentes. Essas empresas são detentoras de características diversas de formalização e organização em relação às responsabilidades dos fundadores e dos colaboradores.

A partir dos estudos supracitados sobre desempenho, nota-se que a incerteza relativa ao ambiente é vista como um evento único, no qual é difícil observar eventos passados para prever eventos futuros incertos. Além disso, o comportamento oportunista dificulta ainda mais essas previsões, tornando-as quase impossíveis. Fatores endógenos e exógenos também afetam o desempenho gerencial, sendo que as inconsistências relativas ao ambiente e a falta de

informações prejudicam a eficácia do processo. Entende-se, a partir das pesquisas, que a capacidade de as empresas interagirem com o ambiente externo possibilita o seu crescimento e a sua continuidade.

Discussão de estudos sobre incerteza ambiental, estratégia e desempenho

Becker et al. (2011) desenvolveram uma pesquisa tendo como base as três tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978), que representam formas organizacionais estáveis – denominadas *Defender*, *Analyser* e *Prospector*. Os autores constataram que, no momento em que os gerentes escolhem uma dessas estratégias e a projetam para a organização, torna-se possível competir com as demais empresas. Caso contrário, o processo organizacional é lento diante das oportunidades e possivelmente o desempenho será desfavorável (BECKER et al., 2011).

Brighenti e Silva (2016) salientam que são necessárias estratégias para lidar com os riscos, devido ao impacto que causam no desempenho das empresas. Ademais, destacam que, quanto maiores forem a incerteza percebida e os controles de gestão, melhor será o desempenho organizacional. O ambiente organizacional, ao ser visto como uma fonte de desafios por conta das constantes surpresas, necessita de estratégias revisadas e realinhadas, para que seja possível alcançar os objetivos estratégicos (DANELUZ; SILVEIRA-MARTINS, 2016).

É o ambiente, por meio das incertezas proporcionadas, que media a relação entre as estratégias e o desempenho da organização. Diante disso, tem-se a necessidade da percepção e da interpretação sobre o ambiente organizacional, com vistas a alcançar um melhor desempenho no que tange aos negócios (DANELUZ; SILVEIRA-MARTINS, 2016).

Discussão de estudos sobre incerteza ambiental e outros assuntos

Mudanças constantes afetam consideravelmente o comportamento humano, diminuindo a confiança a partir do aumento da incerteza. A elevação dos níveis de incerteza ambiental está relacionada aos baixos níveis de confiança interpessoal dos gestores, que acarretam consequências gerenciais para as empresas (ZANINI et al., 2009). Para Jacomossi e Silva (2016), o ritmo incessante das mudanças leva os gestores a adotarem mecanismos de controle que possibilitem a adaptação às incertezas, visando garantir a consecução dos objetivos e metas da organização.

A partir dos estudos revisados, relacionados às incertezas ambientais, tem-se que quanto menor for a confiança dos tomadores de decisões, maiores serão as incertezas ambientais e, nesse sentido, a função de empreendedor é importante, porquanto possui maior percepção das incertezas ambientais. Entretanto, devem ser levados em consideração os mecanismos de controle de gestão para que as organizações se adaptem e consigam reduzir as incertezas do ambiente.

PERSPECTIVAS PARA ESTUDOS FUTUROS SOBRE INCERTEZA AMBIENTAL EM CONTABILIDADE GERENCIAL

Com vistas a sugerir estudos futuros referentes às incertezas ambientais em contabilidade gerencial, na Figura 1 são expostas as palavras mencionadas nos títulos, nos resumos e nas palavras-chave dos artigos observados. Desse modo, as palavras mais citadas apresentam-se com maior ênfase em relação às demais na nuvem de palavras.

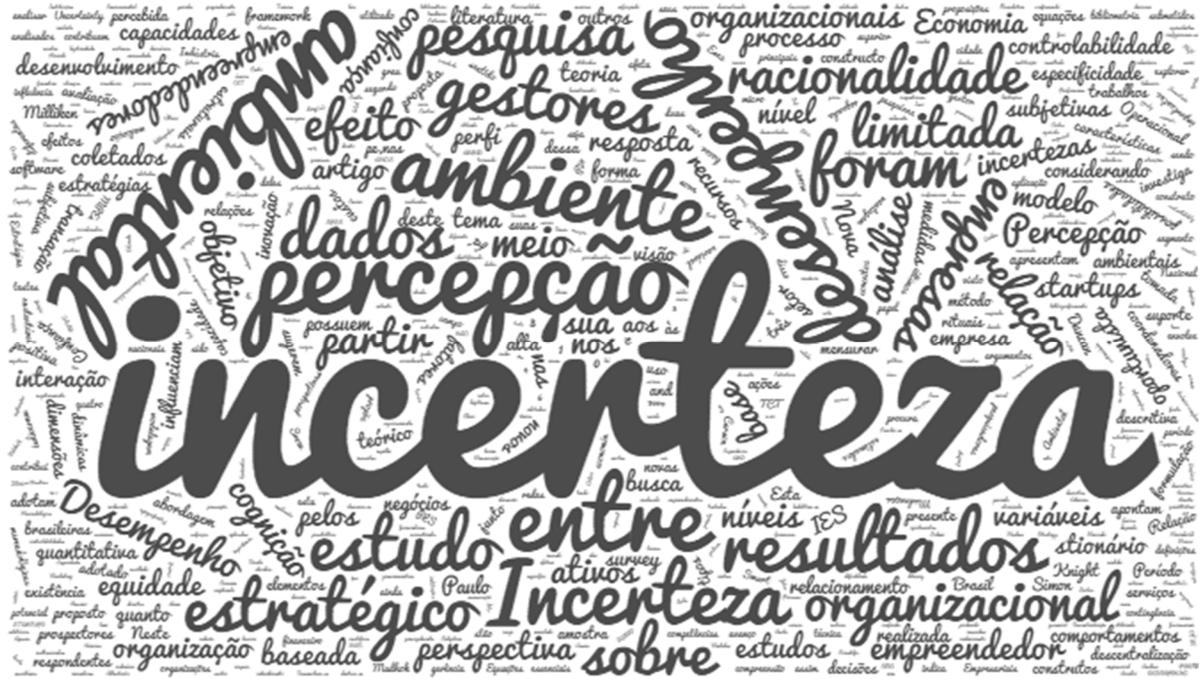


Figura 1 - Nuvem de palavras
Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que as palavras que mais se destacaram nos estudos nacionais identificados foram “incerteza”, “percepção”, “ambiental”, “desempenho”, ou seja, percepção de incerteza, incerteza ambiental e desempenho. Para tanto, essa evidência denota a importância e o destaque que essas questões apresentam no contexto organizacional, o que se confirma a partir dos resultados e das contribuições dos estudos evidenciados anteriormente. Além disso, é possível perceber a relação entre os assuntos estratégia e desempenho, pois a estratégia que os gestores utilizam determina o nível de incerteza ambiental, e isso impacta diretamente as medidas de desempenho organizacional (HOQUE, 2004). Diante do exposto, e tendo em vista as sugestões dos próprios estudos nacionais anteriores, a seguir são apresentadas as sugestões para pesquisas futuras.

Incerteza versus estratégia

As estratégias das organizações são determinadas conforme o ambiente no qual estão inseridas. Por isso, é importante analisar a empresa e o ambiente em que estão expostas para que seja possível gerenciar as estratégias (ŞENER, 2012). Silva et al. (2012) destacam a relevância de analisar o comportamento dos empreendedores mais experientes em ambientes estáveis no tocante à inovação de produtos e à busca de novos mercados. Contudo, pode-se ir além, verificando o comportamento em ambientes instáveis e de incerteza mais elevados.

A partir dos estudos, sugere-se que sejam identificados os impactos das estratégias e da inovação na redução das incertezas ambientais. Ainda, que sejam verificadas as mudanças nas estratégias dos gestores no que tange à contabilidade gerencial e a cada um dos três tipos de incertezas (incerteza de estado, de efeito e de resposta).

Também é interessante investigar de que maneira as contradições ambientais, a partir das estratégias, podem ser controladas pela contabilidade gerencial. Outra recomendação para pesquisas futuras é a identificação de estratégias para amenizar a complexidade e o dinamismo do ambiente externo. Sugere-se também analisar como as empresas *startups* e as organizações vinculadas à economia criativa reagem frente às incertezas ao buscarem a inovação.

Incerteza versus desempenho

A pesquisa de Silva e Naldis (2012) sugere uma investigação em relação aos níveis de racionalidade dos gestores estimados pela incerteza percebida, a partir de um estudo setorial. Os autores frisam que identificar possíveis diferenças entre a racionalidades dos gestores quanto às incertezas pode afetar o bom desempenho da organização.

Govindarajan (1984) já destacava que a incerteza é uma variável importante e que afeta a escolha do tipo de avaliação de desempenho a ser adotada por uma organização. Conforme Jangga et al. (2015), para que a empresa obtenha êxito, esta dependerá do ambiente no qual está inserida, sendo que deve utilizar práticas apropriadas para gestão que impactem positivamente no desempenho.

Ainda no que concerne ao desempenho das organizações, Silveira-Martins e Tavares (2014) propuseram a continuidade de seu estudo a partir da verificação da munificência, da complexidade e do dinamismo do ambiente como fatores que intercedem à relação entre o setor agrícola e o porte da organização, sendo estes medidos pela incerteza ambiental na visão da contabilidade gerencial. O estudo pode também ser aplicado a outros setores. Ainda nessa perspectiva, sugere-se a realização de estudos que verifiquem as incertezas em diferentes setores, visando identificar as possíveis variações decorrentes do setor econômico.

Também é oportuno analisar a relação do comportamento oportunista dos gestores frente às incertezas ambientais no desempenho organizacional. Além do mais, recomenda-se estudo comparativo da gestão e do desempenho entre empresas tradicionais e as *startups* no tocante às incertezas ambientais. Pode ser analisada a relação dos três tipos de incertezas ambientais com o desempenho organizacional, além da percepção dos gestores em relação aos diferentes tipos de incerteza no desempenho organizacional diante da contabilidade gerencial.

Percebe-se a necessidade de identificar outros fatores gerenciais que poderiam reduzir as incertezas inerentes ao ambiente ou medidas de gestão que possam ser adotadas para reduzir o impacto das incertezas no desempenho organizacional. Pode-se, ainda, evidenciar pontos positivos e negativos causados pelas incertezas ambientais, que afetam o desempenho gerencial das organizações.

Incerteza versus estratégia e desempenho

Diante das pesquisas de Becker et al. (2011), Brighenti e Silva (2016) e Daneluz e Silveira-Martins (2016), percebe-se a possibilidade de realização de novos estudos para a área gerencial, visando ampliar os estudos que relacionam as incertezas no contexto da estratégia e o desempenho. Sugere-se, por exemplo, a realização de estudo de caso, com vistas a investigar como as organizações reagem utilizando cada uma das estratégias isoladas, juntas e, ainda, como reagem caso não utilizem nenhuma, avaliando o impacto no desempenho gerencial da organização.

Outra possibilidade é a investigação sobre o tipo de estratégia adequada para lidar com os riscos organizacionais, visando ao melhor desempenho. Ainda, a análise da maneira pela qual o ambiente e as incertezas mediam as estratégias e o desempenho, bem como a mediação inversa, ou seja, de que forma as estratégias e o desempenho mediam a percepção em relação às incertezas do ambiente.

Brighenti e Silva (2016) também sugerem que seria interessante o estudo do nível de profissionalização dos gestores que atuam nas empresas familiares, assim como da incerteza percebida do ambiente em outros setores. Essa incerteza e a gestão de riscos no contexto da contabilidade gerencial podem ser investigadas a fim de verificar-se o impacto no desempenho das empresas. Sendo assim, pode-se investigar a relação entre nível de incerteza, tipo de controle gerencial utilizado e desempenho.

Incerteza *versus* outros temas

Em linhas gerais, outra possibilidade de pesquisa em torno das incertezas, recomendada por Jacomossi e Silva (2016), refere-se às três tipologias de incertezas ambientais descritas por Milliken (1987). Estudos podem explorar a influência dos três tipos de incerteza no uso de Sistema de Controle de Gestão nas Instituições de Ensino Superior (IES). Além dessa sugestão, sugere-se realizar o referido estudo no setor público e em outros tipos de organizações, haja vista que pouco se tem estudado, no âmbito da contabilidade gerencial, sobre o impacto que os três tipos de incertezas produzem nos sistemas de controle gerenciais. Pode-se, por exemplo, identificar o tipo de incerteza que melhor explica a definição de metas, sendo que as organizações podem ser segregadas por setor e porte. Seria interessante analisar a percepção dos gestores de diferentes gerações acerca das incertezas ambientais. Outra recomendação para a área de contabilidade gerencial é um estudo para verificar de que maneira as empresas ineficazes podem alterar seu processo de gestão empresarial para se tornarem eficazes em momentos de incertezas ambientais e de escassez de informações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve por objetivo identificar novas perspectivas relacionadas à literatura sobre a incerteza ambiental percebida na contabilidade gerencial. Frente ao exposto, foram inicialmente identificados os estudos publicados no contexto nacional relativos ao tema, evidenciando suas principais contribuições sobre a temática, para posteriormente sugerir novos estudos, tendo como foco, pesquisas a serem realizadas com foco nacional.

Isso pois, verificamos que os estudos ainda são escassos, abrangem na maioria das vezes os mesmos aspectos e realidades, sendo necessário evoluir nas perspectivas, visando inclusive a publicação desses estudos a âmbito internacional. Novamente deixamos claro que o fato de analisar somente estudos anteriores nacionais se dá, por entendermos que as realidades de um país para o outro são muitos diferentes, o que dificulta sugerir estudos considerando o contexto geral, ainda mais se tratando da contabilidade gerencial, esta que é valorizada e diferenciada devido aos detalhes e minúcias revelados.

Um fato notável e que merece ser destacado é que o contexto de cada empresa muitas vezes não possibilita comparação, até porque as empresas possuem fatores contingenciais, isto é, estratégia, tecnologia, ambiente, estrutura e porte organizacional, os quais podem influenciar o seu crescimento, bem como a sua sobrevivência. Constatamos a partir dos estudos nacionais localizados sobre a temática, que as incertezas ambientais estão presentes no cotidiano das organizações, independente do setor em que atuam e do porte organizacional.

Ademais, existem diversas lacunas a serem exploradas, estas que foram apresentadas como sugestões para estudos futuros anteriormente, sendo sustentadas pela literatura apresentada no referencial, com vistas a contribuir para a ciência contábil, especialmente à contabilidade gerencial. Diante do exposto, o objetivo da pesquisa foi atendido e foi respondido o problema do estudo, destacando-se diversas sugestões para estudos futuros.

Em consonância com Şener (2012), mesmo que diversas pesquisas já tenham sido realizadas acerca da temática incertezas ambientais, gerir essas incertezas torna-se cada vez mais importante para as organizações, tendo em vista a competitividade que há no mundo empresarial. Além da competitividade, gerir as incertezas é essencial devido às diversas contingências enfrentadas pelas empresas e retratadas anteriormente, como a mudança constante da tecnologia, a preferência dos clientes, a redução no ciclo de vida dos produtos, a escassez de recursos, a concorrência, entre outras. Ainda de acordo com o autor, a investigação quanto ao ambiente organizacional é imprescindível, pois cada ambiente possui características próprias, estas que podem ser diferentes no aspecto econômico, técnico e social, incluindo as estratégias e estruturas.

REFERÊNCIAS

- BECKER, L. G.; KATO, H. T.; GOMES, F.; TORTATO, U.. Incerteza Ambiental Percebida e a Estratégia Organizacional: Uma Análise em dois Setores. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 6, n. 2, 2012.
- BENDICKSON, J.; GUR, F. A.; TAYLOR, E. C. Reducing environmental uncertainty: How high performance work systems moderate the resource dependence-firm performance relationship. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, p. 1-13, 2016.
- BEUREN, I. M., FIORENTIN, M.. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do estado do Rio Grande do Sul, *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 38, p. 196-212, 2014.
- BRIGHENTI, J.; SILVA, M. Z. da. Percepção da incerteza do ambiente e gestão de risco: um estudo em organizações prestadoras de serviço de transporte rodoviário de cargas. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, v. 13, n. 3, 2016.
- CHAWLA, C.; MANGALISO, M.; KNIPES, B.; GAUTHIER, J.. Antecedents and implications of uncertainty in management: a historical perspective. *Journal of Management History*, v. 18, n. 2, p. 200-218, 2012.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, p. 127-168, 2003.
- DANELUZ, M. O.; SILVEIRA-MARTINS, E.. Evitando o Choro Pelo Leite Derramado: um Caso para Ensino sobre Incerteza Ambiental. *TPA-Teoria e Prática em Administração*, v. 6, n. 2, p. 229-251, 2016.
- 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, n. 3, p.313-332, 1972.
- EWUSI-MENSAH, K.. The external organizational environment and its impact on managerial informations systems. *Accounting, Organizations and Society*, v. 6, n. 4, p. 310-316, 1981.
- GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A.. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. *Revista de Administração*, v. 48, n. 4, p. 702, 2013.
- GORDON, L. A.; MILLER, D.. A contingency framework for the design of accounting information systems. *Accounting, Organizations and Society*, v. 1, n. 1, p. 59-69, 1976.
- GORDON, L. A.; NARAYANAN, V. K. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organizations structure: an empirical investigation. *Accounting Organizations and Society*, v. 9, n. 6, p. 33-47, 1984.
- GOVINDARAJAN, V. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as. *Accounting, Organizations and Society*, v. 9, n. 2, p. 125-135, 1984.
- HOQUE, Z.. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, v. 13, n. 4, p. 485-502, 2004.
- HOSKIN, K. W.; MACVE, R. H. Knowing more as knowing less? Alternative histories of cost and management accounting in the US and the UK. *Accounting Historians Journal*, v. 27, n. 1, p. 91-149, 2000.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, v. 32, p. 349-410, 2001.

- JACOMOSSI, F. A.; ZANIEVICZ DA SILVA, M.. Influência da incerteza ambiental na utilização de sistemas de controle gerencial em uma instituição de ensino superior. *REGE Revista de Gestão*, v. 23, p. 75-85, 2016.
- JANGGA, R.; ALI, N. M.; MAZLINA, I.; SAHARI, N. Effect of Environmental Uncertainty and Supply Chain Flexibility towards Supply Chain Innovation: An exploratory Study. *Procedia Economics and Finance*, v. 31, p. 262-268, 2015.
- JANSEN, L. K. C.; ROTONDARO, R. G.; JANSEN, J. U. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. *Revista Gestão e Produção*, v. 12, n. 3, p. 405-416, 2005.
- KREISER, P.; MARINO, L. Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. *Management Decision*, v. 9, n. 40, p. 895-905, 2002.
- LANG, J.; BUTZKE, M. A.; ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A.. Percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico de gestores de IES. *Revista Brasileira de Estratégia-REBRAE*, v. 6, n. 1, p. 56-73, 2014.
- LOMBARDI, M. F. S.; BERTONI, C. E.; GRANDI, L. A.; NOZAWA, G. I.; BELLATO, T.. A percepção da incerteza e o desempenho operacional da indústria Brasileira de 2007 a 2009. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, v. 2, n. 2, p. 56-83, 2010.
- LOMBARDI, M. F. S.; BRITO, E. P. Z.. Incerteza Subjetiva no Processo de Decisão Estratégica: uma Proposta de Mensuração. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 6, p. 990, 2010.
- LÓPEZ-GAMERO, M. D.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; CLAVER-CORTÉS, E. Environmental uncertainty and environmental management perception: A multiple case study. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 4, p. 427-435, 2011.
- MENEGHETTI, F. K.. O que é um ensaio-teórico?. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR, H. J. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MILLER, K. D. Industry and country effects on managers perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 3, p. 693-714, p. 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.
- MIRANDA, J. Q.; SANTOS JÚNIOR, C. D.; DIAS, A. T.. A Influência das Variáveis Ambientais e Organizacionais no Desempenho de Startups. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 5, n. 1, p. 28-65, 2016.
- MOTA, J. C. V. da; MACHADO, A. G. C.; MORAES, W. F. A. de. Condicionantes para exportação no setor sucroenergético brasileiro. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 52, n. 4, p. 705-724, 2014.
- NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 3, p. 413-432, 2011.
- NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. Revisões de literatura. In: CAMPELLO, B. S.; CONDÓN, B. V.; KREMER, J. M. (orgs.) *Fontes de informação para pesquisadores e profissionais*. Belo Horizonte: UFMG, 2000.
- ROWLEY, J.; SLACK, F.. Conducting a literature review. *Management Research News*, v. 27, n. 6, p. 31-39, 2004.
- SCHECHTER, C.; ASHER, N.. Principal's sense of uncertainty and organizational learning mechanisms. *International Journal of Educational Management*, v. 26, n. 2, p. 138-152, 2012.
- SCHIEHLL, E.; LANDRY, S.. Percepção de Controlabilidade e Equidade da Avaliação de Desempenho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 16, n. 52, p. 484-503, 2014.
- SEMADENI, M.; ANDERSON, B. S. The followers dilemma: innovation and imitation in the professional services industry. *Academy of Management Journal*, v. 53, n. 5, p. 1.175-1.193, 2010.
- ŞENER, İ. Strategic Responses of Top Managers to Environmental Uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 58, p. 169-177, 2012.
- SILVA, A. A. da; BRITO, E. P. Z.. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 1, p. 176-201, 2013.
- SILVA, A. A. da; FABIANO, H. G.; DUARTE, M. O.; BANDEIRA, R. C. M. da S.; CORREA, T. P.. Percepção da incerteza e o perfil empreendedor no setor de serviços de alimentação. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 11, n. 3, p. 54-71, 2012.
- SILVA, A. A. da; NALDIS, V. B.. Incerteza e Racionalidade Limitada: Um Estudo Empírico no Setor Financeiro. *Revista Organizações em Contexto-online*, v. 8, n. 15, p. 43-63, 2012.
- SILVA, J. D.. Mensuração do nível de percepção da incerteza subjetiva dos empreendedores de MPEs brasileiras. *Revista de Administração IMED*, v. 5, n. 1, p. 1-9, 2015.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; LIMA, N. C.; QUEIROZ, J. V.; PENEDO, A. S. T.; CASTRO JUNIOR, D. F.. Incerteza ambiental: um estudo bibliométrico em bases de dados nacionais. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v. 4, n. 2, p. 141-157, 2013.

SILVEIRA-MARTINS, E.; TAVARES, P. M.. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. *Revista Organizações em Contexto-online*, v. 10, n. 20, p. 297-322, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R.. Mapeamento da produção científica sobre incerteza ambiental em bases internacionais. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 11, n. 1, p. 78-101, 2018.

SUBRAMANIAM, N.; COLLIER, P.; PHANG, M.; BURKE, G.. The effects of perceived business uncertainty, external consultants and risk management on organisational outcomes. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 7, n. 2, p. 132-157, 2011.

TEIXEIRA, O. R. de P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E.. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis–SC. *Turismo-Visão e Ação*, v. 11, n. 2, p. 157-174, 2009.

VECCHIATO, R.. Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 79, n. 3, p. 436-447, 2012.

WALLACE, J. C.; LITTLE, L. M.; HILL, A. D.; RIDGE, J. W. CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, v. 48, p. 4, p. 580-604, 2010.

WOODWARD, A. M. The roles of reviews in information transfer. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 28, n. 3, p. 175-180, 1977.

ZANINI, M. T. F.; LUSK, E. J.; WOLFF, B.. Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma Análise Empírica sobre as Conseqüências da Incerteza Institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. 1, p. 72-91, 2009.