

Estratégia e planejamento em pequena empresa: um caso no setor hoteleiro cearense

HENRIQUE CÉSAR MUZZIO DE PAIVA BARROSO (Fac. Integrada do Ceará)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

BARROSO, Henrique César Muzzio de Paiva. Estratégia e planejamento em pequena empresa: um caso no setor hoteleiro cearense In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 720-732.

Resumo

A literatura (PORTER, 1991; PRAHALAD e HAMEL, 1990; MINTZBERG, 1994; BARNEY, 1991) tem oferecido condições teóricas para que empresas possam usufruir em busca de ampliar suas vantagens competitivas. As técnicas disponíveis tendem a voltar-se para grandes corporações, ainda assim, pequenas empresas (PE's) podem valer-se de tais conhecimentos. Geralmente gerida por um executivo-proprietário, para Lima (1999) a condição estratégica destas firmas exige dinamismo do dirigente e isto o força a manter integradas a concepção e a prática (a reflexão e a ação) como a única possibilidade comportamental em condições de gerar respostas efetivas para as necessidades de sua empresa e, ao mesmo tempo, compatíveis com sua disponibilidade. A concepção de estratégias e a prática do planejamento estratégico são difundidos na literatura com foco em grandes empresas, porém as PE's constituem campo propício de investigação destes mecanismos. Nesse sentido, este estudo de caso exploratório visa investigar como é o processo de escolhas estratégicas e o uso da ferramenta do planejamento estratégico em uma pequena empresa hoteleira localizada na cidade de Fortaleza onde a sócio-executiva representa o principal expoente estratégico da organização. Os resultados indicam uso de estrutura hierárquica informal, centralização das ações estratégicas, uso descontínuo de técnica, mas também preocupação e análise ambiental para definição de ações estratégicas, mudança de postura gerencial e aplicações práticas que visam à ampliação da vantagem competitiva após a dirigente principal adquirir conhecimento formal sobre estratégia.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade de firmas tem sido relatada na literatura acadêmica organizacional como um grande desafio enfrentado pelos seus gestores. Em um ambiente caracterizado por expressiva turbulência e concorrência, o crescimento ou mesmo a sobrevivência destas firmas está condicionado a resultados crescentes e sempre acima da média do mercado.

Neste cenário, tudo é importante! Recursos humanos qualificados, tecnologia adequada, disponibilidade de recursos financeiros, compreensão das demandas do mercado, dentre outros,

precisam estar disponibilizados em nível e tempo adequados para que se tenha um desempenho competitivo.

Pode-se considerar que a estratégia empresarial perpassa todas estas áreas organizacionais e talvez por isso, tem possuído lugar destacado na literatura como variável importante no desempenho e competitividade das firmas.

Esta estreita ligação entre estratégia e desempenho de firmas dar-se em diferentes níveis de análise. Grandes corporações ou pequenas empresas utilizam-se de alguma forma de estratégia em busca de seus objetivos.

Para as firmas de pequeno porte os desafios são ampliados, haja vista suas deficiências largamente destacadas como ausência de escala adequada, dificuldade de acesso a recursos, limitada atuação mercadológica etc.

Para a pequena empresa hoteleira, setor estudado nesta pesquisa, esta constatação se reveste de maior preocupação, haja vista que os serviços turísticos apresentam certas particularidades como a sazonalidade, flutuações da demanda, interdependência dos produtos turísticos e aos altos custos fixos (LAGE e MILONE, 2000, 321).

Diante de tais constatações, é pertinente a investigação de como se efetiva o processo estratégico em empresas deste porte e segmento ou como o gestor interpreta a estratégia e o planejamento estratégico.

Nesse sentido, este estudo de caso visa investigar como é o processo de escolhas estratégicas e o uso da ferramenta do planejamento estratégico em uma pequena empresa hoteleira localizada na cidade de Fortaleza onde o sócio-executivo representa o principal expoente estratégico da organização.

Para isto este artigo está dividido em cinco partes, além desta introdução. O próximo item oferece as bases teóricas sobre o objeto de estudo. Em seguida a metodologia expõe como se operacionalizou a pesquisa. A caracterização setorial retrata de forma reduzida particularidades do setor turístico e dados estatísticos sobre o mercado cearense e fortalezense. A análise do caso é relatada no item seguinte quando são oferecidas as informações coletadas na pesquisa de campo. Por fim são apresentados os comentários finais, limitações e sugestões de estudos futuros.

2. BASES TEÓRICAS

As ações organizacionais são dirigidas para alcance de seus objetivos organizacionais, que perpassam por crescimento e legitimação perante seus *stakeholders*. Tal fato leva as organizações a concorrerem com outros agentes com objetivos semelhantes. A literatura tem referenciado que essas organizações necessitam obter performance acima da média do mercado para alcançarem uma vantagem competitiva.

Duas correntes teóricas alcançam hoje relevante aceitação de suas explicações das origens destas vantagens competitivas, tendo como principal diferença o fato desta vantagem ser baseada em aspectos internos ou externos à organização.

A organização industrial é uma corrente que defende que a performance das firmas é decorrente principalmente do ambiente. Através do modelo SCP, a performance é decorrente do comportamento das firmas em uma indústria, que por sua vez, tal comportamento é decorrente da estrutura da indústria no qual a firma está presente. A estrutura da indústria é baseada em cinco forças: poder de barganha de compradores e fornecedores, ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos e finalmente, rivalidade entre os competidores existentes (PORTER, 1980).

Para Porter (1991), a vantagem competitiva é determinada pelas condições iniciais e as escolhas gerenciais, influenciadas pelas condições ambientais. As atividades da firma podem ser decompostas em nove elementos que fazem parte do sistema de valor da firma. A gestão dos dirigentes e este sistema de valores conduzem à vantagem competitiva. Esta vantagem que pode ser dividida em dois tipos básicos: menor custo do que os rivais e habilidade em se diferenciar dos oponentes, o que leva a firma a se posicionar na indústria frente aos concorrentes. Este posicionamento, conjugado com as cinco forças levam ao sucesso da firma.

A segunda corrente de explicação da vantagem competitiva refere-se à teoria pela qual a firma predominantemente alcança tal vantagem através do uso eficiente de seus recursos, que são de mobilidade imperfeita. Prahalad e Hamel (1990) defendem que a firma deve trabalhar com seus recursos centrais que devem ter como características: i) acesso potencial a uma grande variedade de mercados, ii) serem percebidos por clientes como importantes e iii) serem de difícil imitação. Barney (1991) também defende que os recursos levam à vantagem competitiva, para isso precisam ser: i) valiosos na medida que exploram oportunidades ou neutralizam fraquezas, ii) raros, iii) de imitação imperfeita e iv) sem substitutos estratégicos equivalentes.

As estratégias são desencadeadas em decorrência da aceitação de uma ou outra destas correntes. Para os defensores da teoria industrial prevalece a criação de barreiras de entrada para concorrentes. Já para a teoria dos recursos deve-se buscar impedir que os recursos sejam imitados ou transferidos aos competidores.

No que diz respeito a pequenas empresas, os modelos propostos na literatura são mais restritos. O modelo SCP e as estratégias genéricas de Porter são exemplos não plenamente adaptados a empresas menores. Outros modelos são reconhecidos como usuais às pequenas empresas, como é o exemplo do modelo de Miles e Snow (1978) que considera a postura estratégica das organizações como decorrente do ambiente e de escolhas gerenciais. Para este modelo: i) o ambiente influencia e é influenciado pelas ações organizacionais; ii) as decisões estratégicas dos administradores dão forma à estrutura e aos processos organizacionais, e iii) os processos e a estrutura condicionam a estratégica. Seus quatro tipos estratégicos estão sintetizados no Quadro 01.

POSTURAS	CARACTERÍSTICAS
Prospectora	Busca constante de novos mercados, aliado à inovação de produtos e processos. Postura de sucesso ativa com ênfase na mudança.
Defensiva	Busca intensa da eficiência aplicada em nichos de mercado e de produtos. Postura de sucesso proeminente em seu mercado.
Analítica	Exploração de novos produtos e mercados enquanto visa manter o domínio de seus produtos e mercados atuais através de suas habilidades e competências, podendo ser interpretada como um híbrido entre as abordagens prospectora e a defensiva. Possui uma postura de sucesso de seguir cuidadosamente as mudanças mercadológicas. Busca minimizar o risco, a despeito da constante procura de novas oportunidades.
Reativa	Reações impulsivas diante dos acontecimentos ambientais. Ausência de uma relação coerente entre estratégia e estrutura, o que pode ser interpretado como uma não-estratégia. A postura de sucesso traduz-se em investidas oportunistas e postura de adaptação.

FONTE: Adaptado de Miles e Snow (1978)

Quadro 01: Posturas Genéricas de Miles e Snow

Para PE's, a estratégia mais apropriada é a procura de compatibilidade de sua estrutura com as características do meio-ambiente principalmente pela exploração de nichos de mercado, desse modo, a flexibilidade é considerada a base natural das estratégias das PE's. O desafio, no entanto, é a compreensão da prática da gestão estratégica, de modo genérico, por parte dos pequenos empresários (ANDRADE et al, 2003).

As pequenas empresas tipicamente possuem recursos limitados de assessoria. Os administradores responsáveis pelas decisões estratégicas também são os principais especialistas no que se refere às perspectivas futuras e às potencialidades competitivas da empresa. Os administradores atarefados de tais empresas tendem a argumentar que a preocupação com as incertezas futuras é luxo a que somente as grandes empresas podem se dar, e que as empresas pequenas devem simplificar as coisas (ANSOFF e MCDONNELL; 1993, 135).

Conforme Lima (1999), a formulação estratégica é uma atribuição do proprietário-dirigente e o processo tende a ser não analítico, freqüentemente relacionado à incertitude e orientado à busca de oportunidades de mercado. Para o mesmo autor, a condição estratégica destas firmas exige dinamismo do dirigente e isto o força a manter integradas a concepção e a prática (a reflexão e a ação) como a única possibilidade comportamental em condições de gerar respostas efetivas para as necessidades de sua empresa e, ao mesmo tempo, compatíveis com sua disponibilidade.

Lima (1999) afirma ainda que as pequenas empresas são geralmente "organizações de uma só cabeça", onde a necessidade de auto-suficiência do dirigente para fazer tudo é muito acentuada, onde a dependência do dirigente é bem marcada.

Uma metodologia usada pelas firmas para “balizarem” suas ações estratégicas é o planejamento estratégico, que se aproxima da teoria dos recursos por trabalhar informações internas e externas à firma. O planejamento estratégico não constitui unanimidade e encontra na literatura críticos como Mintzberg (1994) que o considera um processo desarticulado e falho por precisar de um

ambiente e tempo específicos para ser executado, geralmente apenas pela alta cúpula organizacional.

A análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) é um modelo difundido que fornece direção e serve como um catalisador para facilitar e orientar corretamente as informações. Ela exerce o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode (forças) e não pode (fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças).

Segundo Almeida (2001), existe um preconceito de que planejamento estratégico não deve ser elaborado em pequenas empresas, provavelmente devido à complexidade. Esse autor assegura, no entanto, que essa técnica pode ser desenvolvida também em empresas de pequeno porte, só que neste caso o processo deve ser simplificado.

O planejamento estratégico é responsabilidade dos executivos de alto escalão, que podem ser acompanhados por assessores, equipes ou departamentos nesse processo. Na ausência destes grupos ou departamentos especializados, como é o caso predominante em empresas de pequeno porte, estas atribuições são realizadas pelo executivo principal ou empresário.

Embora seja uma técnica passível de ser utilizada por pequenos empresários, alguns ainda não a empregam em suas operações. Wheelen e Hunger (apud BENZE E ESCRIVÃO FILHO, 2003) listam quatro possíveis motivos que fazem com que as pequenas empresas não façam uso do planejamento estratégico: falta de tempo para planejamento de longo prazo - pois o tempo é tomado para a solução de problemas operacionais do dia-a-dia; falta de familiaridade com o planejamento estratégico ou a visão de que ele é irrelevante; falta das habilidades necessárias para conduzir o planejamento e falta de dinheiro (ou de vontade de gastá-lo) para trazer consultores externos; e falta de confiança em empregados e consultores externos para compartilhar dos planos estratégicos da empresa.

Enfim, o estudo das estratégias em pequenas empresas requer a consideração do cotidiano administrativo nesse tipo de empresa, pela própria natureza da identificação de sua maior vulnerabilidade a mudanças ambientais e o forte papel do empresário e dirigente na condução dos negócios. Nesta sua ação quase isolada, a racionalidade limitada (SIMON, 1970) do dirigente também limita o uso de ferramentas e uma melhor exploração dos conceitos teóricos da estratégia para ampliar os resultados operacionais.

3. METODOLOGIA

A pesquisa aqui retratada caracteriza-se por ser do tipo exploratória, que segundo Mattar (2001), visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa, estando mais associada a investigações onde existe pouco conhecimento sobre o fenômeno.

Inicialmente foi realizado um levantamento de fontes secundárias através de pesquisa bibliográfica no intuito de embasamento teórico sobre a temática. A parte empírica da pesquisa foi utilizada a técnica de estudo de caso, que segundo Yin (2001, 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida

real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Consistindo em uma investigação sistemática sem atentar para fundamentações probabilísticas, os resultados aqui apresentados não permitem a generalização dos resultados, como é característica dos estudos de casos, mas pode permitir a formulação de hipóteses para o encaminhamento de outros estudos.

Para esta fase prática foi realizado estudo junto a uma pequena empresa de administração de hotéis, denominada Rede Administradora Hoteleira (RAH), situada em Fortaleza onde as informações foram prestadas pela executiva principal.

Quanto ao método de coleta de dados, foi adotado a entrevista presencial. Conforme Selltiz (1995) a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas no âmbito das ciências sociais. Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

Nesse estudo, foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada, desenvolvida a partir de uma relação fixa de perguntas fechadas e abertas que proporcionam ampla variedade de respostas, por poderem ser expressas livremente pelos respondentes.

4. CARACTERIZAÇÃO SETORIAL

O turismo é um dos maiores movimentos da história da humanidade e se caracteriza pela regularidade de seu crescimento. Hoje o turismo não é privilégio das classes mais abastardas. Trata-se de um movimento amplo, que, graças à política dos “pacotes turísticos”, proporciona a possibilidade de viagem a pessoas de diferentes níveis de renda, tornando-se, porque não, cada vez mais uma reivindicação e um direito do homem civilizado.

O turismo e as viagens deixaram de ser um bem de consumo supérfluo para ser importante instrumento de desenvolvimento econômico e social, distribuído a renda nacional e gerando os empregos tão necessários aos municípios brasileiros (LAGE e MILONE; 2000, 218).

Ele é reconhecido como uma das atividades mais dinâmicas e prósperas do mundo neste período. Dinâmico, diversificado, em franca expansão no mundo inteiro, o mercado de turismo tem enorme potencial de crescimento no Brasil (LAGE e MILONE; 2000, 321).

O turismo, por sua característica, constitui-se um setor diferenciado dos diversos setores da economia, principalmente porque envolve predominantemente o movimento de pessoas e não o de bens. Por isso, torna-se particularmente suscetível a considerações subjetivas, a pressões políticas e sociais, a atitudes psicológicas e a modismos que acabam por influenciar os fluxos de turistas nacionais e internacionais.

Assim como o turismo está em constantes mudanças e crescendo velozmente, a monitoração de seus impactos é um processo sucessivo. Para Petrocchi (1998) o turismo é uma atividade altamente dinâmica, requer atualização constante e por isso o planejamento é imprescindível. Um

bom gerenciamento é necessário para minimizar seus efeitos negativos. O planejamento do turismo deve incorporar uma visão do desenvolvimento futuro e também um mecanismo para seu controle.

Num ramo de negócios como o do turismo, sujeito a rápidas mudanças no comportamento da demanda quanto a férias e competitividade do mercado, o planejamento é uma necessidade vital não só para as empresas com também para os órgãos públicos (RUSCHMANN; 1997, 171).

De fato, no contexto das novas formas de internacionalização das relações de produção e consumo, o turismo se tornou um fenômeno universal, ganhou a qualificação de fenômeno de massa e se tornou uma atividade importante para a acumulação e reprodução do capital através de mecanismos específicos. Como exemplo, cabe referência às redes transnacionais de hotelaria e de transportes, dois poderosos atores globais da economia internacional do turismo.

Em especial o Estado do Ceará e seu principal destino turístico que é a capital Fortaleza, alguns estudos sobre o setor hoteleiro merecem destaque, a exemplo do realizado pela Secretaria do Turismo do Estado do Ceará, mostrando uma síntese do desenvolvimento Turístico via Fortaleza no acumulado entre os meses de janeiro e setembro de 2004, que analisou a evolução do setor, abordando aspectos de oferta, taxa de ocupação e fluxo de hóspedes. Dentre os resultados destaca-se (SETUR, 2004):

- A Demanda Turística via Fortaleza acumulada no período janeiro a setembro de 2004 cresceu de 13,5% em relação ao mesmo período de 2003. A componente Demanda Hoteleira cresceu na mesma proporção no mesmo período.

- A Oferta Hoteleira de Fortaleza, expressa em Unidades Hoteleiras (UH's), decresceu 0,2% e a média de hóspedes por estabelecimento cresceu em 16,5%, no período janeiro a setembro de 2004, em relação aos valores apresentados no mesmo período do ano anterior. A Taxa de Ocupação da Rede Hoteleira de Fortaleza, no período de janeiro a setembro 2004, foi de 57,3%, apresentado uma variação de 14,7% em relação à taxa média de ocupação verificada no mesmo período de 2003, calculada em 49,9%.

- No período em análise, o movimento de passageiros no aeroporto Pinto Martins cresceu 19,4%. O Desembarque de Passageiros cresceu 19,7% e o número de vôos (pousos) cresceu 6,8%. O Desembarque de Passageiros Internacionais no aeroporto cresceu 64,9% no período em relação ao mesmo período de 2003.

A Tabela 1 mostra para a cidade de Fortaleza as taxas de crescimento dos fluxos de hóspedes especificamente para o mês de setembro de 2004 segundo os meios de hospedagem, que foram as seguintes: Hotéis (ampliação de 33,5%), Pousadas (retração de 7,3%), Albergues (ampliação de 5,5%) e os Flats (redução de 12,8%), o que indica um resultado consolidado de crescimento de 17,8%.

Especificação	Setembro							
	2003			2004			Variação(%)	
	Uhs	Tx Ocup.	Hóspedes	Uhs	Tx Ocup.	Hóspedes	Uhs	Hóspedes
Hoteis	6.885	44,9	39.677	7.111	53,7	52.954	3,3	33,5
Pousadas	1.365	45,2	8.814	1.325	41,1	8.169	-2,9	-7,3
Flats	1.863	48,4	12.881	1.781	47,3	11.232	-4,4	-12,8
Albergues	38	42,8	238	48	43,7	251	26,3	5,5
Total	10.151	47,3	61.610	10.265	52,8	72.606	1,1	17,8

Fonte: SETUR/CE

TABELA 1:

Taxas de Crescimento dos Fluxos de Hospedes no Mês de Setembro / 2004.

Tais resultados comprovam um momento favorável do setor turístico no estado do Ceará em geral e particularmente em sua capital, Fortaleza, propiciando em todo o *trade* turístico um ambiente positivo e de boas perspectivas para o futuro, o que deve ser avaliado por gestores do setor quando da execução de seus planejamentos e definição de estratégias a desenvolver.

5. CASO REDE ADMINISTRADORA HOTELEIRA

A Rede Administradora Hoteleira (RAH) é uma empresa de pequeno porte que atua na cidade de Fortaleza executando a gestão de duas unidades hoteleiras. Sua atividade principal consiste na prestação de serviço para Apart hotéis, assumindo a responsabilidade sobre qualquer assunto ligado a turismo. A gestão da empresa fica a cargo de uma sócio-executiva, recém-formada em administração de empresas, mas com larga experiência gerencial e no setor hoteleiro.

Assim como toda empresa do setor, a RAH sofre os efeitos da sazonalidade, que se caracteriza pela concentração de turistas em certas localidades em determinadas épocas do ano e por sua ausência quase total em outras, que provocam transtornos e feitos econômicos negativos consideráveis nas localidades receptoras (RUSCHMAN; 1997, 45).

A empresa atua tanto com pessoas físicas como pessoas jurídicas em sua carteira de clientes. Esta configuração minimiza os efeitos da sazonalidade, haja vista que a demanda por parte de seus clientes empresariais não sofre muitas variações nos períodos típicos de alta ou baixa estação, pois o turismo de negócio acontece de forma constante ao longo do ano. De acordo com a respondente, o principal meio promocional da RAH é a recomendação de terceiros, ou seja, são indicações de antigos clientes. A empresa mantém um estreito relacionamento com seus clientes por atender a um grupo restrito, com atendimento personalizado, o que, para ela, origina boas recomendações.

As áreas funcionais da Rede Administradora Hoteleira (RAH) não estão formalizadas, não há departamentos específicos para marketing, recursos humanos, finanças, produção etc. Apesar disso, de acordo com a gestora, todas as atividades relacionadas às áreas funcionais de uma

empresa são realizadas, muitas vezes, desenvolvidas paralelamente pela mesma pessoa, embora existam funções exclusivas de diretores, gerente e atendentes.

Na opinião da respondente, essa estrutura permite que os problemas sejam resolvidos com maior rapidez, além de promover uma grande integração entre os níveis. A proximidade entre os funcionários proporciona uma administração participativa, já que é mais fácil, para o gerente, coordenar e interar esforços. A simplicidade da estrutura facilita a comunicação, o fluxo de informações, diminui a burocracia e propicia flexibilidade, proporcionando resultados positivos. Para ela também, no caso de uma grande corporação, a centralização excessiva tornaria as operações lentas e burocratizadas, mas nesse caso é conveniente por se tratar de uma pequena empresa.

Observa-se que a empresa investigada não possui uma estrutura de setores administrativos formalizada, o que pode levar a algumas distorções e a falta de eficiência na rotina operacional. Isto não constitui situação ideal, mas não é fato isolado em empresas de pequeno porte.

Investigou-se também o conhecimento formal da respondente com o tema pesquisado. A mesma afirmou que por um período não detinha tal conhecimento formal e que as ações empresariais eram realizadas de acordo com suas “experiências passadas”. Porém hoje, após a sua graduação em administração de empresas no ano de 2004, a mesma passou a possuir tal conhecimento, o que lhe “ajudou nas decisões empresariais”.

Quando indagada sobre a questão do planejamento, a respondente afirmou que no passado encontrou grandes dificuldades em sua execução porque lhe faltava um conhecimento teórico para implementá-lo. Ainda que tivesse a intenção de fazê-lo, sua deficiência limitava suas atitudes. Atualmente a gestora acha que já possui conhecimento teórico suficiente para sua utilização e que hoje já é utilizado na empresa de forma satisfatória, ainda que muitas vezes de forma mental.

Conforme relatado, nem sempre está formalizado ou é analítico o uso da estratégia em empresas de pequeno porte, aonde gestores vão realizando suas atividades em decorrência dos fatos quase que diários, o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam como estratégia emergente na Escola de Aprendizagem.

Foram questionadas as razões que levariam ao baixo uso do planejamento ou definições de estratégias nas pequenas empresas. Segundo a respondente a dificuldade e o desconhecimento por parte da grande maioria dos empresários das pequenas empresas para o delineamento, elaboração e implementação do planejamento e deliberação de estratégias e os reais benefícios da utilização, gera desconfiança e acaba inviabilizando a sua aplicação.

Segundo ela, por falta de conhecimento, o empresário não dá crédito a ferramentas que num primeiro momento se situam no plano conceitual. Para estes empresários os resultados imediatos alcançados por intervenções não planejadas se apresentam de forma mais palpável, inviabilizando o uso do planejamento estratégico, ainda que saibam que, no médio e longo prazo, os resultados de tais práticas não sejam adequados. Em sua opinião:

“Em geral as pequenas organizações valorizam ações situadas no plano prático. Qualquer ferramenta que estimule o raciocínio e a exposições de idéias para exaustivas discussões para consenso, se mostra como enfadonha e de difícil implementação. De fato, não são de fáceis condução, porém justificam o esforço”.

Ainda assim, foi relatado o uso não sistemático de técnicas no planejamento estratégico. A respondente afirmou que utiliza em “alguns momentos” a técnica SWOT com a análise de pontos internos fortes e fracos e ameaças e oportunidades ambientais para desenvolver estratégias distintas e que “as análises ambientais externas e internas fizeram com que fossem adotadas formas diferentes de lidar com o risco inerente à atividade hoteleira e garantir a sua sobrevivência, em detrimento da maximização dos seus retornos”.

Constata-se que já é utilizado técnica específica de planejamento estratégico, que significa algo positivo ao demonstrar a preocupação da gestora em aliar seus conhecimentos empíricos com técnicas conhecidas, o que pode proporcionar resultados satisfatórios no desempenho organizacional e indica o uso de técnicas em organizações de menor porte, ainda que mais adequadas a grandes empresas. Mesmo que tal uso seja feito com adaptações metodológicas e com desconhecimento parcial de gestores, já indica situação positiva para este segmento.

Quanto à participação de outros colaboradores nas atividades de planejamento e definições estratégicas, a respondente afirmou que prevalecem suas escolhas pessoais, com reduzida participação de terceiros. Tal fato encontra corroboração com a literatura que identifica uma centralização na figura do sócio-proprietário nas escolhas estratégicas em empresas deste porte.

Uma outra indagação realizada foi como são realizadas as escolhas estratégicas na empresa. Um dos meios de subsídio utilizado pela executiva são as experiências exitosas do passado, o que corrobora com uma crítica ao planejamento estratégico que seus adeptos se baseiam em fatos passados. Esta também faz análises sobre suas condições e recursos internos e pondera junto ao cenário externo, com informações colhidas junto ao *trade* turístico local e expectativas e previsões dos órgãos oficiais do turismo. A respondente afirmou também que algumas de suas ações simplesmente são executadas sem planejamentos, fruto de situações momentâneas. Aqui se verifica novamente o uso de estratégia emergente (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000).

A respondente também fez questão de frisar que seu recente reconhecimento da importância de tomar decisões baseadas em uma visão estratégica levou a mesma a já dimensionar novas atitudes a serem executadas em um futuro próximo, tais como: i) implementação de novos controles dos diversos processos organizacionais, tornando-os mais frequentes e eficazes aos objetivos estabelecidos; ii) automação destes controles para agilizar a tomada de ação por parte da gerência; iii) reestruturação do organograma, para colocar a organização na condição de realizar os novos trabalhos; iv) adoção de indicadores para acompanhamento das diversas fases do processo de validação do planejamento estratégico. Para a respondente “estas ações irão viabilizar a adoção de novos paradigmas, principalmente aqueles voltados para colocar a empresa em vantagem competitiva frente aos concorrentes”.

Observa-se que a gestora, ainda que não utilize formalmente e em todos os momentos o planejamento e a deliberação de estratégias e ainda que muito seja apenas decidido no nível

individual, sem a participação mais efetiva de outros colaboradores, já é possível identificar uma mudança de postura gerencial, com uma maior valorização do tema e a inclusão em suas futuras decisões, a prática de se pensar estrategicamente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar dos médios e grandes empreendimentos dominarem o cenário econômico, pesquisas realizadas por organismos internacionais denotam que as pequenas empresas representam o maior número de instituições empresariais, além de absorverem boa parte da mão-de-obra, contribuindo, sobremaneira, com a o desenvolvimento econômico, aí incluindo caso brasileiro.

Em virtude deste importante papel que as pequenas empresas representam para economia brasileira, estas constituem um terreno produtivo de estudo para que pesquisadores possam oferecer a gestores, informações e técnicas que ampliem suas possibilidades de sucesso.

É fundamental, para o crescimento e a própria sobrevivência da pequena empresa que as estratégias desenvolvidas venha a ter uma visão clara de coerência entre as metas e objetivos traçados, não apenas em função do mercado e do produto, mas também em função do aspecto financeiro e do crescimento organizacional.

A estratégia constitui um meio adequado para que organizações possam alcançar vantagens competitivas e venham a ampliar seus escopos e mercados. As pequenas empresas não podem desprezar tais circunstâncias e devem, ainda que respeitadas as condições e realizadas adaptações metodológicas, inserir em suas rotinas o agir estrategicamente.

A investigação de como dirigentes de organizações de menor porte interpretam e agem em relação a este tema se faz pertinente para o melhor entendimento dos mais diversos atores organizacionais. Nesse sentido, esta pesquisa buscou demonstrar como a estratégia e o planejamento estratégico são operacionalizados em uma pequena empresa. Para isso utilizou um estudo de caso em uma administradora de hotéis de Fortaleza.

Embora sem a possibilidade de generalizações, os resultados indicam características bastante peculiares no universo da pequena empresa, com ainda um alto índice de informalidade, adequações, descontinuidade de procedimentos e uso incipiente de técnicas gestão.

Conforme apresentado no referencial teórico, o estudo realizado também indica a forte dependência das ações das pequenas empresas em seu dirigente principal. Na empresa pesquisada evidencia-se a baixa participação coletiva nas definições estratégicas, talvez influenciada por uma ausência de estrutura formal, número reduzido de colaboradores e com a multiplicidade de funções de cada um.

Esta situação, embora possa trazer algum fato positivo, não deve ser incentivada, haja vista que interpretações individuais são carregadas de limitações cognitivas, não sendo diferente em executivos. O que sobremaneira, constitui um risco maior à organização.

Um outro ponto a salientar é a aquisição de conhecimento formal sobre estratégia por parte da respondente, através de seu curso de graduação, que foi forte influenciador para que a mesma

pudesse implantar o uso de técnicas reconhecidas, ainda que de forma não contínua. Isso indica a necessidade de ampliação de acesso por pequenos empresários a capacitações para que estes possam obter condições de ampliar o uso de instrumentos de gestão que levem ao fortalecimento da competitividade.

Registra-se também uma diversidade de parâmetros, ou mesmo sua ausência, que a executiva se vale para definir suas estratégias, partindo desde análises de experiências vitoriosas do passado, análises da situação presente até expectativas de tendências futuras. Ainda assim não estando ausente o uso de estratégias emergentes.

Relata-se ainda a mudança de postura da dirigente ao ter acesso a conhecimento estratégico formal, fato este que a levou a traçar novas atitudes e tomar decisões que visam ampliar a vantagem competitiva da empresa em questão.

Diante destas considerações, a importância deste estudo evidencia-se no reconhecimento de práticas de pequenas empresas quanto a ações de natureza estratégica. Tal disseminação possibilita a pesquisadores e acadêmicos melhor compreenderem práticas empresariais em realidades específicas e daí poder oferecer novas perspectivas e novos modelos de gestão mais adequados com os desafios enfrentados atualmente no setor produtivo. Pequenos empresários também podem valer-se dessas informações e sentirem-se incentivados a ampliar o uso de técnicas de gestão que levem a ampliação de suas vantagens competitivas, diante de um cenário de rigorosa concorrência que hoje se verifica.

Em relação à limitação desta pesquisa, cita-se o fato de ser um estudo de caso e por consequência, não poder ter seus resultados generalizados para o setor estudado, bem como para os demais setores.

Como sugestão de novos estudos, indica-se aplicação de outras pesquisas voltadas para pequenas empresas nas áreas de planejamento e desenvolvimento de estratégia em outros setores ou mesmo a ampliação de casos estudados no mesmo setor. Os resultados aqui indicados também podem servir de hipóteses que nortearão investigações futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. *Manual de planejamento estratégico*, São Paulo, Atlas, 2001.

ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B. de; PIERINI, V. L.; TAVARES, T. S. Ciclo de Vida, Competição e Estratégias em Pequenas e Microempresas. In: EGEPE. Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

ANSOFF, H. I; MCDONNELL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENZE, R. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do Planejamento Estratégico na pequena empresa: relato de uma experiência de consultoria de um “grupo de pesquisa acadêmico” em um supermercado de bairro. In: EGEPE – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

LAGE, B.H.G; MILONE, P. C. *Turismo: teoria e prática*. – São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, E. O. A estratégia emergente na pequena empresa e sua complementaridade à visão estratégica. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, set. 1999.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* v. 72, n. 1, p. 107-114, jan./feb. 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

PETROCCHI, M. *Turismo: Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura, 1998.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

_____. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, v.12, esp., p. 95-117, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june. 1994.

RUSCHMANN, D. *Turismo e planejamento sustentável*. Campinas, SP: Papyrus, 1997.

SELLTIZ, C. *Metodologia da pesquisa*. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

SETUR - Secretaria do Turismo do Estado do Ceará. *Conjuntura de Turismo via Fortaleza*. Setembro, 2004.

SIMON, H. A. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.