

## **Evidências de Configurações na Formação de Estratégia em Pequenos Hotéis**

Sara Culti GIMENEZ (UP)

Fernando Antonio Prado GIMENEZ (PUC-PR)

**RESUMO:** O estudo objetivou identificar as dimensões predominantes no processo de desenvolvimento de estratégia em pequenos hotéis localizados em Curitiba. Os dados foram coletados por meio de questionário, em contato pessoal com um dirigente de cada empresa em uma amostra não-aleatória de 41 hotéis independentes. A análise dos resultados foi feita em duas etapas. Inicialmente, verificaram-se os resultados para a amostra total. Em seguida, para verificar possíveis efeitos da idade e tamanho da empresa, a amostra foi subdividida em grupos separados pela mediana dessas duas variáveis de forma a comparar resultados entre empresas menores e maiores, e entre empresas mais jovens e mais antigas. Os resultados indicaram uma maior presença das dimensões incremental, cultural e planejamento na amostra global. Para as empresas menores a dimensão planejamento não foi significativa. O estudo apresenta evidências da existência de configurações de dimensões na formação de estratégia neste contexto.

### **INTRODUÇÃO**

Os estudos no campo da administração estratégica são realizados sob diversas abordagens e modelos teóricos. Há quase três décadas pode-se observar uma atenção crescente com a análise da formação de estratégia em pequenas empresas (ROBINSON JR; PEARCE II, 1984; D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988). Um estudo inspirador dessa corrente foi o de Cooper (1981). Neste trabalho, o autor defendeu a noção de que a pequena empresa se diferencia da grande em aspectos de gestão e recursos, devendo-se, dessa forma, atentar para as peculiaridades da formação de estratégias em empresas de pequeno porte. Ao mesmo tempo, Cooper (1981) reconhece que as pequenas empresas podem ser muito diversas, sendo que o processo estratégico será diferente em função do tipo de pequena empresa e do estágio no ciclo de vida da empresa. Diferentes estágios no ciclo de vida associados ao tipo de empresa apresentam aos dirigentes de pequenas empresas, necessidades e oportunidades estratégicas específicas que afetam o seu processo estratégico.

O mercado hoteleiro brasileiro tem se mostrado cada vez mais competitivo e dinâmico (HOCAYEN-DA SILVA; TEIXEIRA, 2007; TEIXEIRA, ROSSETTO, CARVALHO, 2009). Não obstante, esse mercado apresenta como competidores um número significativo de pequenos hotéis independentes, enfrentando a competição de redes hoteleiras de maior porte. Essa constatação pode significar que a permanência desse tipo de unidade hoteleira em um mercado altamente dinâmico e complexo pode se associar ao empenho de seus gestores em ajustar estrategicamente suas empresas a condições ambientais em transformação contínua.

Uma indagação que se julga importante, tanto do ponto de vista da prática estratégica, quanto do ponto de vista conceitual, é identificar e descrever quais são os principais fatores que influenciam o processo de formação de estratégia em pequenos hotéis. Conceitualmente, estudar esta questão pode trazer à tona conhecimentos novos sobre um fenômeno que tem sido estudado por muitos. Ao mesmo tempo, a análise do processo estratégico em pequenos hotéis pode contribuir para que seus gestores identifiquem pontos de melhoria da gestão

hoteleira, chamando a atenção para aspectos possivelmente negligenciados em sua ação cotidiana.

Assim, o estudo aqui relatado teve como objetivo identificar as dimensões predominantes no processo de desenvolvimento de estratégia em pequenos hotéis localizados na cidade de Curitiba. Esse estudo usou como principal base conceitual as proposições de Bailey e Avery (1998). O trabalho foi organizado em quatro seções adicionais a esta introdução. Na próxima seção, apresenta-se o modelo de formação de estratégia de Bailey e Avery (1998), complementado por comentários sobre pesquisas anteriores que abordaram a formação de estratégia em pequenas empresas. Os procedimentos de pesquisa são descritos na terceira seção. Em seguida, a quarta seção é dedicada à apresentação dos resultados obtidos com esse estudo. Por fim, uma reflexão sobre a contribuição do estudo para o campo é apresentada na conclusão do trabalho.

## **PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM PEQUENAS EMPRESAS**

A formação e implantação da estratégia competitiva em uma empresa é um fenômeno complexo que sofre influência de diferentes fontes, tais como, os modelos mentais de seus dirigentes, movimentos competitivos de outras empresas, capacidades e recursos internos, experiências anteriores e história de vida dos responsáveis pela estratégia, crenças e valores distintivos da cultura organizacional, entre outros (MINTZBERG; QUINN, 2001; JENKINS; AMBROSINI, 2002).

Bailey e Avery (1998) consideram que o processo de desenvolvimento da estratégia não pode ser sempre caracterizado como intencional e planejado. Concordando com Whittington (2003) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), para esses autores a estratégia pode surgir a partir de diferentes processos ou dimensões. Em seu modelo, fazem a proposição de seis dimensões predominantes na formação de estratégia em empresas, a saber: a) A dimensão Planejamento associada à idéia de que a estratégia é desenvolvida por meio de um processo de planejamento analítico, intencional e seqüencial; b) Na dimensão Incremental, a estratégia se desenvolve de maneira evolucionária, visando um fim próprio, por meio de um processo iterativo de tentativa e erro; c) A dimensão Cultural, por sua vez, influencia a formação da estratégia pelos aspectos culturais da organização, manifestados em sua história e pressupostos e crenças compartilhadas entre seus membros; d) a dimensão Política ressalta o papel de barganhas, negociação e influência entre grupos de interesse internos à organização no desenvolvimento estratégico; e) Na dimensão Comando percebe-se a presença determinante de um indivíduo poderoso dentro da organização que centraliza as escolhas estratégicas; e f) na dimensão da Escolha Forçada, por outro lado, reconhece-se a influência de pressões externas que limitam a habilidade da organização em escolher sua direção estratégica (p. 182). O quadro 1 delimita os aspectos principais de cada uma dessas dimensões.

**QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DAS SEIS DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA**

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Planejamento	As estratégias são o resultado de procedimentos racionais, metódicos e planejados sequencialmente Os objetivos estratégicos são escolhidos por executivos seniores A organização e o ambiente são analisados Objetivos precisos e claros são definidos Planos precisos de implantação são desenvolvidos A estratégia é explicitada na forma de planos detalhados
Incremental	A estratégia é continuamente ajustada às mudanças no ambiente operacional Opções estratégicas são continuamente avaliadas para ajustes Comprometimento inicial com uma estratégia é sempre tentativo e sujeito a revisão A estratégia se desenvolve por meio de experimentação e implantação gradual Opções bem sucedidas recebem recursos adicionais A estratégia se desenvolve por meio de mudanças de pequena escala
Cultural	Uma ‘maneira de fazer as coisas’ na organização influencia na direção estratégica As estratégias evoluem em acordo com um conjunto de pressupostos compartilhados na organização Um conjunto central de pressupostos compartilhados e baseados na experiência passada e história da empresa guia as ações estratégicas A história organizacional direciona a busca e a seleção de opções estratégicas A estratégia não ajustada à cultura organizacional sofre resistência
Política	As estratégias são desenvolvidas por meio de negociação e barganha entre grupos Os grupos de interesse buscam realizar seus próprios objetivos desejados A influência na formação da estratégia aumenta com o poder O poder surge da habilidade de criar ou controlar o fluxo de recursos escassos O controle e fornecimento de informações também é uma fonte de poder A estratégia desenvolvida é a aceitável para os grupos de interesse mais poderosos
Comando	Um indivíduo é a força diretiva por trás de uma estratégia da organização A estratégia é primariamente associada com o poder institucional de um indivíduo ou pequeno grupo A estratégia representa as aspirações deste indivíduo sobre o futuro da organização Um indivíduo tem um alto grau de controle sobre a estratégia
Escolha forçada	As estratégias são prescritas pelo ambiente operacional A escolha estratégica é restringida por forças externas que uma organização não é capaz de controlar A mudança estratégica é instigada por fontes externas à organização As organizações não são capazes de influenciar seu ambiente operacional Barreiras no ambiente restringem severamente a mobilidade estratégica

Fonte: adaptado de Bailey e Avery (1998, p. 183)

O modelo de Bailey e Avery (1998) foi desenvolvido como um modelo geral que pode ser aplicado a empresas de qualquer porte e segmento econômico. No entanto, o foco desse estudo está centrado no entendimento do desenvolvimento de estratégia em pequenas empresas, mais especificamente pequenos hotéis independentes, ou seja, não vinculados a redes hoteleiras. Procurando contextualizar os resultados obtidos nessa pesquisa, apresenta-se a seguir algumas contribuições anteriores sobre a formação de estratégia em pequenas

empresas. Limitações de espaço impedem uma revisão completa do campo, assim, optou-se por apresentar estudos que foram julgados mais significativos para o entendimento do fenômeno. Além disso, para permitir uma ampliação e comparação com estudos brasileiros no mesmo campo, fez-se uma busca de trabalhos que abordassem a formação de estratégia em pequenos hotéis.

Miller (1987a) apresentou os resultados de estudo com 97 pequenas empresas canadenses que responderam a um questionário com medidas sobre estrutura e processo estratégico. Nesse estudo que se considera seminal, ficou evidenciada uma relação positiva entre aspectos do processo de formação de estratégia e estrutura, em especial, a associação entre procedimentos sistemáticos de planejamento, análise ambiental, explicitação da estratégia e tomada de decisão com estruturas mais formais e integradas. Ao mesmo tempo, essa relação se mostrou mais forte nas empresas com melhor desempenho e maior ênfase em inovação. Evidenciando que a formação de estratégia em pequenas empresas ocorre de forma diferenciada conforme diferentes condições ambientais e estruturais, o estudo contribuiu de forma significativa para a proposição da abordagem das configurações que pode ser encontrada em Miller (1987b).

Gibbs e O'Connor (2005) focaram na relação entre características organizacionais e do estrategista e o processo de formação de estratégia em pequenas empresas. A partir de respostas obtidas com 359 empresas irlandesas, os autores identificaram que em empresas empreendedoras, há uma maior tendência para a adoção de processos mais formais de planejamento estratégico. Por outro lado, empresas conservadoras adotam com mais frequência processos incrementais de formação de estratégia. A diferença entre empresas empreendedoras e conservadoras se relaciona à maior ênfase em inovação das primeiras e à busca de maior eficiência e menores custos das últimas. Houve também nesse estudo a percepção de uma associação entre experiência do gestor da pequena empresa e preferência por processos menos formais de formação de estratégia. Em síntese, nesse estudo pode-se observar que parece haver uma combinação entre fatores organizacionais e individuais na escolha da abordagem que será adotada para o desenvolvimento estratégico.

Empresas familiares com crescimento rápido foram pesquisadas por Upton, Teal e Felan (2001). Os dados coletados revelaram que 46 entre 65 empresas industriais familiares estadunidenses adotavam planos estratégicos formais para a condução de seus negócios, dos quais mais da metade com um horizonte de planejamento acima de três anos. A amostra foi composta por empresas cuja taxa média de crescimento em vendas anual foi de 92,5%, sendo que 55% das empresas apresentaram taxas acima de 50%. Ademais, as evidências apontaram para a presença de forma significativa de estratégias de alta qualidade e pioneirismo nas empresas da amostra. A conclusão do estudo indica que altas taxas de crescimento podem exigir práticas mais formais de formação de estratégia.

Santos, Alves e Almeida (2007) estudaram 50 empresas de diferentes setores de atividades, localizadas no centro-oeste mineiro, objetivando identificar os principais aspectos da formação de estratégia em micro e pequenas empresas. Outro objetivo foi verificar a associação de algumas características do processo de formação de estratégia com o desempenho. A abordagem de pesquisa foi quantitativa com o uso de técnicas de análise de regressão linear múltipla e análise discriminante. Os resultados mostraram uma tendência das empresas da amostra adotarem processos de formação de estratégia deliberados e formais, estando o desempenho acima da média associado a uma estratégia de inovação e mudança.

A partir do modelo desenvolvido por Bailey e Avery (1998), Barros (2001) investigou o processo de formação de estratégias em empresas que atuam no setor de prestação de serviços para a INTERNET. Utilizando uma dimensão que não se encontra em Bailey e Avery

(1998) – *Networking* – além das dimensões cultural, política, comando, escolha forçada e incremental, os resultados apontaram para uma presença mais significativa da dimensão incremental em três das empresas estudadas, sendo que em uma delas há também influência da dimensão *networking*. Na quarta empresa a dimensão predominante foi o comando. Barros (2001) sugere que na dimensão *Networking* a formação de estratégia se baseia em um processo de relações e consultas entre os participantes de uma rede de negócios na qual a empresa se insere. Não há menção no artigo de Barros (2001) sobre esta substituição, assim como não se encontra em Bailey e Avery (1998) referência a esta dimensão. Nesse estudo ficou evidente a diversidade de processos de formação de estratégia em pequenas empresas.

Estudos focados no processo de formação de estratégia em pequenos hotéis não foram localizados em grande número. Em um deles, Rossetto, Cancellier, Roman Neto e Hoffman (2006), a partir de uma amostra de cinco empreendimentos com mais de 10 anos de existência, analisaram o comportamento estratégico de pequenas pousadas. Apesar de o estudo ser mais abrangente, enfocando diversos aspectos da gestão estratégica, os autores revelaram, também, os modos predominantes de formação de estratégia nas pousadas analisadas conforme o modelo de Mintzberg (1973). Os resultados indicaram que houve uma predominância de processo adaptativo de formação de estratégia (3 casos) e empreendedor (2 casos) e em nenhum dos casos estudados foi identificado o modo de planejamento. As características essenciais do modo adaptativo de formação de estratégia, segundo Mintzberg (2003) referem-se ao fato das metas não serem muito claras, sendo fortemente baseadas em reações a problemas ou ameaças. Apesar da limitação de número de casos analisados, este artigo apresenta indicações de que em pequenas empresas podem ocorrer diferentes processos de formação de estratégia.

Em outro estudo no setor hoteleiro, Gohr, Moretto Neto e Santana (2002) realizaram um estudo sobre as estratégias competitivas adotadas pelos hotéis existentes na cidade de Itapema em Santa Catarina. Embora, o foco desse estudo não fosse sobre processo estratégico, mas sim sobre conteúdo da estratégia, os autores comentaram que a estratégia surgiu nas empresas estudadas por meio de diferentes processos, tais como influência da visão empreendedora, pressões ambientais do mercado e cultura organizacional. No entanto, o estudo foi baseado em um conjunto de apenas onze hotéis, o que limita um pouco seus resultados.

Em um estudo de caso voltado para o entendimento do ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas em um hotel de Curitiba, Hocayen-da-Silva e Teixeira (2007) observaram que o hotel estudado conseguiu obter vantagens competitivas, não obstante as pressões decorrentes da entrada das redes hoteleiras nacionais e internacionais no mercado curitibano. A partir da análise do caso, os autores sugerem que

é fundamental que os gestores do setor adotem estratégias a partir da análise do ambiente interno e do ambiente externo, verificando recursos, forças competitivas e parcerias, buscando, com a integração dessas ações, criar vantagens competitivas que garantam o seu crescimento e a sua sustentabilidade em relação aos concorrentes (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2007, p. 33).

Mais recentemente, Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009) estudaram a relação entre o ambiente competitivo e o comportamento estratégico no setor hoteleiro. A pesquisa relatada não tratou especificamente da formação de estratégia, mas trouxe resultados que indicam a percepção do maior dinamismo ambiental com a adoção de comportamentos estratégicos prospectores, que são marcados pela busca constante de novos mercados e lançamento de novos produtos/serviços.

Teixeira e Morrison (2004) realizaram um estudo sobre o desenvolvimento de competências e processo de aprendizagem de dirigentes de hotéis no estado do Sergipe. Com base em entrevistas semi-estruturadas com 30 empresários, as autoras apontaram que há muita resistência por parte dos entrevistados em buscarem situações de desenvolvimento de competências devido a dois aspectos, segundo as autoras: a visão da atividade hoteleira como algo simples que não demanda esforços de atualização e de novas técnicas gerenciais; e a percepção de que a gestão hoteleira é algo essencialmente prático, cuja aprendizagem se dá no fazer. Este resultado pode ser uma explicação para a predominância de processos informais e incrementais de formação de estratégia em pequenos hotéis.

O conjunto de trabalhos analisados evidencia uma diversidade de processos de formação de estratégia em pequenas empresas, indicando que parece não haver uma forma única ou correta de proceder. Em alguns contextos processos mais formalizados predominam, em outras situações há uma tendência de adoção de processos emergentes ou incrementais. Ademais, encontraram-se também, evidências de processos altamente informais conduzindo escolhas estratégicas. Considerando-se a complexidade da formação da estratégia, buscou-se conduzir uma pesquisa em um ambiente competitivo mais focado, o de pequenos hotéis independentes, para identificar as dimensões predominantes na formação de estratégia. A seguir descrevem-se os procedimentos adotados para a realização desse estudo.

## PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para realizar este estudo foi feita a coleta de dados com uma amostra não-aleatória de 41 hotéis independentes localizados na cidade de Curitiba, PR. Os hotéis foram identificados com base na relação de hotéis disponíveis no catálogo telefônico da cidade e na relação de associados da Associação Brasileira de Hotéis - Paraná. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário, em contato pessoal com o principal dirigente de cada empresa visitada. O instrumento foi composto pelo Questionário de Desenvolvimento de Estratégia – QDE proposto por Bailey e Avery (1998) que foi traduzido do original em inglês por um dos autores da pesquisa, além disso, foram coletados dados sobre idade da empresa e número de funcionários. O QDE é apresentado em anexo ao final do artigo.

O QDE contém 36 afirmativas que, agrupadas em seis conjuntos, levam à identificação da maior ou menor presença de cada uma das dimensões do processo de formação de estratégia proposto por Bailey e Avery (1998). No formato de uma escala de Likert de sete pontos, as respostas indicam o grau de concordância do respondente sobre a aplicabilidade de cada afirmativa para sua empresa, variando entre: 1 – você discorda fortemente da afirmação em relação a sua empresa e 7 - você concorda fortemente com a afirmação em relação a sua empresa. A distribuição das afirmativas que compõem cada dimensão do processo de formação de estratégia é apresentada no quadro 2.

### QUADRO 2 – DIMENSÕES DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA E AFIRMATIVAS DO QDE

DIMENSÃO	AFIRMATIVAS
PLANEJAMENTO	1, 7, 13, 19, 25, 31
INCREMENTAL	2, 8, 14, 20, 26, 32
CULTURAL	3, 9, 15, 21, 27, 33
POLÍTICA	4, 10, 16, 22, 28, 34
COMANDO	5, 11, 17, 23, 29, 35

ESCOLHA FORÇADA	6, 12, 18, 24, 30, 36
-----------------	-----------------------

Fonte: Elaboração dos autores, 2009

As respostas foram tabuladas seguindo esquema proposto por Bailey e Avery (1998). Como cada uma das dimensões é mensurada por meio das respostas a 6 afirmativas, o resultado pode variar entre 6 e 42. Com o intuito de facilitar uma representação gráfica dos resultados, os autores propuseram um redimensionamento da escala, com a subtração de 24 pontos do resultado, o que faz com que o resultado final fique entre -18 e 18. Dessa forma, resultados positivos indicam uma presença mais forte da dimensão no processo de formação de estratégia. Por outro lado, resultados negativos apontam para uma menor influência da dimensão na formação da estratégia.

Na próxima seção apresentam-se os resultados do estudo. Como a amostra pesquisada foi não aleatória, observa-se que os resultados aqui apresentados aplicam-se somente às empresas da amostra.

## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

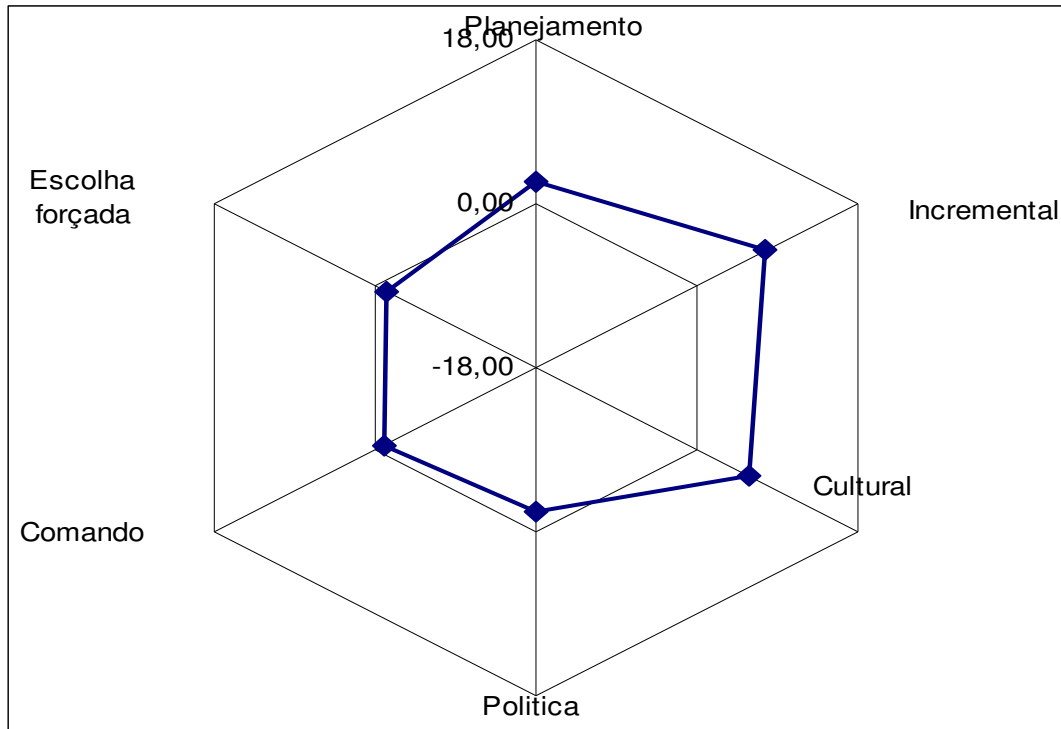
Os dados coletados junto às empresas pesquisadas resultaram em uma idade média de 20,5 anos, com um desvio padrão de 12,7. A empresa mais nova da amostra conta com 3,5 anos e a mais antiga está no mercado há 57 anos. Na amostra apenas quatro empresas têm menos de cinco anos de idade. Por outro lado, 51% das empresas atuam na hotelaria há mais de 20 anos. Esses dados demonstram que as empresas estudadas são maduras e podem ser consideradas, na maioria, como empresas estáveis no mercado.

O tamanho médio das empresas, mensurado pelo número de empregados, é de 21,8 com desvio padrão de 19,7. A menor empresa da amostra contava com três empregados e a maior com 88. Na amostra constam 15 micro-empresas (até 9 empregados), 23 pequenas empresas (de 10 a 49 empregados) e 3 médias empresas (50 ou mais empregados). Nenhum dos hotéis foi classificado como grande empresa pela classificação do SEBRAE (2005).

A análise dos resultados sobre a formação de estratégia nas empresas pesquisadas foi feita em duas etapas. Inicialmente, verificaram-se os resultados para a amostra total. Em um segundo momento, com o objetivo de verificar possíveis efeitos da idade e tamanho da empresa, a amostra foi subdividida em grupos separados pela mediana dessas duas variáveis de forma a permitir uma comparação dos resultados entre empresas menores e maiores, bem como entre empresas mais jovens e mais antigas.

Para a amostra global, os dados indicaram que existe uma maior presença das dimensões incremental, cultural e planejamento. A dimensão incremental foi a mais pontuada, com uma média de 7,53 no QDE. A média da dimensão cultural foi de 5,55, seguida pela dimensão planejamento com 2,16 pontos. Para as outras três dimensões os resultados foram menos significativos, indicando uma baixa presença no processo de formação da estratégia com as seguintes pontuações: comando (-1,03); escolha forçada (-1,21) e política (-2,11). O gráfico 1 apresenta a representação desse resultado.

**GRÁFICO 1: DIMENSÕES DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA**



Fonte: pesquisa de campo, 2009

Ao se verificar os dados para cada empresa, verificou-se que esta combinação de dimensões presentes no processo de formação de estratégia ocorreu em dezenove casos. De forma surpreendente, a dimensão comando, que indica uma forte influência do empreendedor na formação da estratégia, esteve presente apenas em nove empresas, quando se considera as três dimensões mais significativas. Igualmente, ao se analisar a dimensão menos influente no processo de formação de estratégia de cada empresa, a dimensão comando surgiu em 17 casos, seguida pela política em 8 empresas. Esses resultados são apresentados no Quadro 3.



**QUADRO 3 – DIMENSÕES PRESENTES NOS HOTÉIS ESTUDADOS**

Caso	1ª. Dimensão	2ª. Dimensão	3ª. Dimensão	Última Dimensão
1	Planejamento	Incremental	Cultural	Comando
2	Incremental	Cultural		Comando
3	Incremental	Cultural		Comando
4	Incremental	Planejamento	Cultural	Política
5	Planejamento	Incremental	Cultural	Escolha Forçada
6	Incremental	Planejamento	Cultural	Política
7	Cultural	Incremental	Planejamento	Comando
8	Cultural			Escolha Forçada
9	Incremental	Planejamento	Cultural	Comando
10	Incremental	Planejamento	Cultural	Escolha Forçada
11	Incremental	Planejamento	Cultural	Comando
12	Incremental	Cultural	Política	Escolha Forçada
13	Cultural	Incremental	Política	Comando
14	Incremental	Cultural	Planejamento	Comando
15	Incremental			Política
16	Incremental	Planejamento		Comando
17	Comando	Cultural	Escolha Forçada	Planejamento
18	Comando	Escolha Forçada		Planejamento
19	Escolha Forçada	Comando	Incremental	Planejamento
20	Incremental	Cultural		Política
21	Incremental	Planejamento	Cultural	Comando
22	Cultural	Incremental	Escolha Forçada	Política
23	Incremental	Planejamento	Cultural	Política
24	Incremental	Planejamento	Cultural	Comando
25	Incremental	Planejamento	Cultural	Comando
26	Comando	Política	Cultural	Planejamento
27	Incremental	Planejamento	Cultural	Comando
28	Cultural	Incremental	Comando	Política
29	Cultural	Incremental		Planejamento
30	Comando	Cultural	Incremental	Planejamento
31	Incremental	Planejamento	Cultural	Escolha Forçada
32	Incremental	Planejamento	Cultural	Comando
33	Comando	Cultural		Política
34	Cultural	Comando		Planejamento
35	Cultural	Incremental	Planejamento	Comando
36	Incremental	Escolha Forçada	Cultural	Planejamento
37	Incremental	Planejamento	Cultural	Escolha Forçada
38	Cultural	Incremental	Política	Comando
39	Cultural	Comando	Incremental	Política
40	Incremental	Planejamento	Cultural	Comando
41	Incremental	Planejamento		Política

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

A análise das dimensões mais significativas quando se comparou o grupo de empresas mais novas com o grupo de empresas mais velhas demonstrou não haver diferenças entre os

dois subgrupos. Para as empresas mais novas, isto é, aquelas cuja idade era menor que 19,5 anos (mediana do conjunto de empresas), as dimensões mais fortes foram Incremental (7,63), Cultural (5,42) e Planejamento (1,95). Para as mais velhas, com idade acima de 19,5 anos as dimensões foram as mesmas, com as seguintes pontuações: Incremental (7,42), Cultural (5,68) e Planejamento (2,37).

Por outro lado, quando se analisou as dimensões levando em consideração o tamanho das empresas, observou-se que para as empresas menores, aquelas com menos que 14 empregados (mediana do conjunto de empresas), a dimensão planejamento deixou de ser significativa com uma pontuação de -0,16. As dimensões cultural e incremental mostraram-se significativas independentemente do tamanho das empresas. Os dados completos dessas análises são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Dimensões do Processo de Formação de Estratégia por idade e tamanho da empresa

TIPO DE EMPRESA	DIMENSÃO					
	Planejamento	Incremental	Cultural	Política	Comando	Escolha Forçada
Mais nova	1,95	7,63	5,42	-2,89	-1,11	0,53
Mais velha	2,37	7,42	5,68	-1,32	-0,95	-2,95
Menor	-0,16	6,00	6,37	-2,58	-0,42	-0,84
Maior	4,47	9,05	4,74	-1,63	-1,63	-1,58

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

Por fim, observa-se que nas diferentes sub-amostras repetiu-se a pouca participação da dimensão Comando no processo de formação de estratégia nos pequenos hotéis estudados. Para as empresas mais novas, a dimensão Escolha Forçada passou a ter um pouco mais de significância quando comparada com as mais velhas. Este resultado pode indicar que as empresas jovens tendem a sofrer maior influência do ambiente em suas escolhas estratégicas.

De maneira geral os resultados encontrados nesse estudo se assemelham com estudos anteriores, mas apontam também para novos resultados. Em primeiro lugar, de forma semelhante ao resultado de Rossetto *et al* (2006) e o de Barros (2001), a predominância da dimensão incremental de forma mais acentuada confirma a tendência de processos graduais de ajuste estratégico em pequenos hotéis. Igualmente, a presença de diferentes processos estratégicos nas empresas pesquisadas se assemelha ao resultado de Gohr, Moretto Neto e Santana (2002).

No entanto, os resultados do estudo indicam que os hotéis independentes pesquisados já ultrapassaram o estágio em que o dirigente exerce influência mais significativa sobre as escolhas estratégicas dos pequenos hotéis. A alta idade média das empresas pesquisadas leva a crer que estas já atingiram um estágio de maior estabilidade, acompanhado pelo compartilhamento dos processos estratégicos evidenciado pela forte presença da dimensão cultural, ao mesmo tempo em que seu comportamento estratégico se ajusta continuamente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do texto foi descrever as dimensões predominantes no processo de formação de estratégia de pequenos hotéis. As evidências demonstraram que houve uma

tendência do processo de formação de estratégia nos pequenos hotéis independentes ser fortemente influenciada pelo incrementalismo, combinado com processos de planejamento e influências culturais. No caso das empresas menores, observou-se que o planejamento deixou de ser significativo enquanto que nas empresas mais novas o ambiente assume uma significância maior.

As características dos hotéis estudados permitem que se formule uma explicação para esses resultados. Em primeiro lugar, a necessidade de enfrentar um mercado cada vez mais competitivo leva à adoção de mudanças estratégicas incrementais que respondam às transformações percebidas no mercado hoteleiro pelos seus gestores. Em segundo lugar, os hotéis são empresas maduras, com idade média acima de 20 anos, com traços culturais provavelmente bem estabelecidos. Por fim, a natureza da atividade hoteleira demanda um conjunto de procedimentos sistematizados em sua operação diária, o que facilita a adoção de ferramentas de planejamento. Para as empresas mais novas, a maior influência do ambiente pode ser explicada por uma necessidade de experimentar caminhos alternativos em função do pouco conhecimento do mercado. Por fim, para as empresas menores o planejamento assume menor importância devido à sua menor complexidade.

A contribuição mais significativa que esse estudo apresenta para o campo da administração estratégica se relaciona com a compreensão das especificidades do processo de formação de estratégia em pequenas empresas. Mais enfaticamente, o estudo apresenta novas evidências da existência de configurações de dimensões na formação de estratégia neste contexto, em especial ao mostrar que o tamanho da empresa e seu tempo de existência podem influenciar na adoção de diferentes processos estratégicos. Os resultados do presente estudo são consistentes com estudos anteriores e ajudam a consolidar o conhecimento sobre o tema.

Para avançar ainda mais nesse tema, sugere-se que estudiosos procurem investigar as associações entre características organizacionais, processos de formação de estratégia, estratégia competitiva e desempenho da empresa. Novos estudos nessa área ajudarão a aprofundar o entendimento das configurações estratégicas que possam explicar o sucesso em diferentes mercados.

## REFERÊNCIAS

- BAILEY, A.; AVERY, C. Discovering and defining the process of strategy development. In: AMBROSINI, V.; JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (orgs.) *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*, Harlow: Prentice-Hall, 1998, p. 181-201.
- BARROS, M. A. Estratégia nas Empresas da INTERNET: lições da informalidade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 4, p. 32-43, out/dez, 2001.
- COOPER, A. C. Strategic Management: New Ventures and Small Business *Long Range Planning*, v. 14, n. 5, p. 39-45, October, 1981.
- D'AMBOISE, G.; MULDOWNY, M. Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 2, p. 226-240, April, 1988.
- GIBBONS, P. T.; O'CONNOR, T. Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 2, p. 170-186, April, 2005.

GOHR, C. F.; MORETTO NETO, L.; SANTANA, E. A. Estratégias Competitivas: Um Estudo no Setor Hoteleiro de Itapema / *Sc. Turismo: Visão e Ação*, v. 4, n. 10, p. 63-90, 2002.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. T. Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. *Turismo – Visão e Ação*. v. 9, n. 1, p. 19-35, jan/abr, 2007

JENKINS, M.; AMBROSINI, V. *Strategic Management: a multi-perspective approach*. New York: Palgrave, 2002.

MILLER, D. Strategy Making and Structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, v. 30, n.1, p. 7-32, March, 1987a.

MILLER, D. The genesis of configuration. *Academy of Management Review*, v. 12, p. 686-701, October, 1987b.

MINTZBERG, H. Strategy - Making in the three modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter,1973.

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

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian *O processo da estratégia*. 3<sup>a</sup>. edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROBINSON JR, R. B.; PEARCE II, J. A. Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 1, p. 128-137, January, 1984

ROSSETTO, C. R.; CANCELLIER, E. L. P. DE L.; ROMAN NETO, J.; HOFFMANN, V. E. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas – estudo multi-casos em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – SC. *Revista de Negócios*. v. 11, n. 3, p. 93-108, jul/set, 2006.

SANTOS, L. L. da S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação da Estratégia em Micro e Pequenas Empresas – um estudo no centro-oeste mineiro. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n. 4, p. 59-73, out/dez, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE *Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas*. Brasília: Observatório SEBRAE, 2005.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 1, jan/mar, 2004.

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.

UPTON, N.; TEAL, E. J.; FELAN, J. T. Strategic and Business Plan Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management*, v. 39, n. 1, p. 60-72, January, 2001.

WHITTINGTON, R. *What is Strategy and Does it Matter?*. London: Routledge, 1993.

## QUESTIONÁRIO DE DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA - QDE

Esta etapa considera o processo pelo qual a estratégia é desenvolvida dentro das empresas. É projetada para descobrir suas percepções de como são tomadas decisões estratégicas em sua empresa. Consideramos como decisões estratégicas aquelas que são caracterizadas por um grande comprometimento de recursos e lidam com assuntos de significativa importância para empresa normalmente com impacto ou importância a um prazo mais longo do que curto; elas normalmente envolvem mais de uma função e envolvem mudança significativa.

Por favor, responda a todas as afirmações, conforme a primeira resposta que lhe ocorrer. Não escolha uma resposta por acreditar que é a coisa certa para dizer ou sentir que é como as coisas deveriam ser.

Responda a cada uma das declarações marcando o número apropriado em uma escala de 1 a 7. Sendo que 1 (você discorda fortemente da afirmação em relação a sua empresa) e 7 (você concorda fortemente com a afirmação em relação a sua empresa), conforme a escala abaixo:

1	Nós temos objetivos estratégicos precisos e definidos	1	2	3	4	5	6	7
2	Para manter um alinhamento com o ambiente empresarial nós fazemos, de forma contínua, pequenas mudanças na estratégia	1	2	3	4	5	6	7
3	Nossa estratégia está baseada em experiências vivenciadas anteriormente	1	2	3	4	5	6	7
4	A influência de uma ou mais pessoas sobre a estratégia da empresa é maior por parte daquelas que têm os principais recursos para as atividades da empresa	1	2	3	4	5	6	7
5	A estratégia que nós seguimos é dirigida pela visão de futuro associada ao executivo principal	1	2	3	4	5	6	7
6	A estratégia de nossa empresa é fortemente determinada pelas exigências do ambiente de negócios em que atuamos	1	2	3	4	5	6	7
7	Nós avaliamos diferentes alternativas de estratégia em relação aos objetivos formalmente definidos	1	2	3	4	5	6	7
8	Nós nos comprometemos com uma estratégia, embora ela possa ser revista	1	2	3	4	5	6	7
9	A história de nossa empresa orienta nossa procura de soluções para assuntos estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
10	A informação por meio da qual nossa estratégia é desenvolvida, frequentemente reflete os interesses de algumas pessoas	1	2	3	4	5	6	7
11	Nossa estratégia está intimamente associada a uma única pessoa	1	2	3	4	5	6	7
12	Nossa liberdade de escolha estratégica é fortemente limitada pelo ambiente de negócios	1	2	3	4	5	6	7
13	Nós temos procedimentos precisos para alcançar objetivos estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
14	Nossas estratégias surgem gradualmente à medida que respondemos à necessidade de mudança	1	2	3	4	5	6	7
15	Há convicções e suposições sobre o modo de fazer as coisas que são típicas desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
16	Nossa estratégia se desenvolve por um processo de negociação entre grupos ou indivíduos	1	2	3	4	5	6	7
17	O executivo principal determina nossa direção estratégica	1	2	3	4	5	6	7

18	Nós não somos capazes de influenciar nosso ambiente de negócios, podemos apenas nos proteger dele	1	2	3	4	5	6	7
19	Nós temos procedimentos bem definidos para procurar soluções de problemas estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
20	Nós tendemos a desenvolver a estratégia experimentando e testando novas abordagens no mercado	1	2	3	4	5	6	7
21	A estratégia que seguimos é ditada por nossa cultura	1	2	3	4	5	6	7
22	Nossa estratégia é um compromisso que ajusta interesses conflitantes de pessoas e grupos poderosos da empresa	1	2	3	4	5	6	7
23	Nossa direção estratégica é determinada por pessoas ou grupos poderosos da empresa	1	2	3	4	5	6	7
24	Existem obstáculos em nosso ambiente de negócios que limitam significativamente as estratégias que podemos seguir	1	2	3	4	5	6	7
25	A nossa estratégia é definida explicitamente sob a forma de planos precisos	1	2	3	4	5	6	7
26	Nossa estratégia se desenvolve por meio de um processo de ajustamento contínuo	1	2	3	4	5	6	7
27	As estratégias que seguimos se desenvolvem a partir do “modo como fazemos as coisas por aqui”	1	2	3	4	5	6	7
28	A decisão de adotar uma estratégia é influenciada pelo poder do grupo que a patrocina	1	2	3	4	5	6	7
29	O executivo principal é responsável por tomar as decisões estratégicas sem necessitar consultar o restante da equipe	1	2	3	4	5	6	7
30	Muitas das mudanças estratégicas que aconteceram nos foram impostas por pessoas de fora desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
31	Nós tomamos decisões estratégicas com base em uma análise sistemática do nosso ambiente de negócios	1	2	3	4	5	6	7
32	Nossa estratégia é continuamente ajustada à medida que ocorrem mudanças no mercado	1	2	3	4	5	6	7
33	Há resistência interna a qualquer mudança estratégica que não combine com a nossa cultura	1	2	3	4	5	6	7
34	Nossas estratégias muitas vezes têm que ser mudadas porque certos grupos impedem sua implementação	1	2	3	4	5	6	7
35	A visão de um dirigente é nossa estratégia	1	2	3	4	5	6	7
36	Forças externas da empresa determinam nossa direção estratégica	1	2	3	4	5	6	7