

EVIDENCIAS DE CONFIGURAÇÕES NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM PEQUENOS HOTÉIS

EVIDENCE AND CONFIGURATIONS IN STRATEGY FORMATION IN SMALL HOTELS
**EVIDENCIAS DE CONFIGURACIONES EN LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIA EN PEQUEÑOS
HOTELES**

Sara Culti Gimenez

Bacharel em Turismo pela Universidade Positivo
Gerente de Hotelaria do Hospital XV
Curitiba, PR
sara.gimenez@hotmail.com

Fernando Antonio Prado Gimenez

Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Londrina
Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo
Doutor em Administração pela Manchester Business School
Professor Adjunto da Pontifícia Católica do Paraná
Curitiba, PR
fernando.gimenez@pucpr.br

Data de Submissão: 26/07/2010

Data de Aprovação: 13/08/2011

RESUMO

Objetivou-se neste estudo identificar as dimensões predominantes no processo de desenvolvimento de estratégia em pequenos hotéis localizados em Curitiba. A pesquisa foi de caráter descritivo com estratégia do tipo *survey*. 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. As evidências demonstraram que houve uma tendência do processo de formação de estratégia nos pequenos hotéis independentes ser fortemente influenciado 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. O estudo apresenta evidências da existência de configurações de dimensões na formação de estratégia neste contexto ao mostrar que o tamanho da empresa e seu tempo de existência podem influenciar na adoção de diferentes processos estratégicos.

PALAVRAS-CHAVE: Hotelaria, Estratégia, Configurações, Pequenos Hotéis

ABSTRACT

This study attempts to identify the main dimensions in the process of strategic development of small hotels in the city of Curitiba. It took the form of a descriptive survey, collecting data by means of a questionnaire,

personal contact with the managers of each company, and a non-random sample of 41 independent hotels. The data was analyzed in two stages. First, the results were verified for the total sample. Next, to determine the possible effects of age and size of the company, the sample was subdivided into groups separated by the median of these variables, in order to compare results between smaller and larger companies, and between younger and older companies. The results indicate a greater presence of the incremental, cultural and planning dimensions in the overall sample. For the smaller companies, the dimension planning was not significant. The evidence shows that there was a tendency for the process of strategic training in small independent hotels to be heavily influenced by incremental, planning and cultural dimensions. In the case of the smaller companies, it was observed that the planning was no longer significant, while in the newer companies, the environment assumes greater significance. The study shows evidence of the existence of configurations of dimensions in the formation of strategy in this context, by demonstrating that the size and age of the company can influence the adoption of different strategic processes.

KEY WORDS: Hotel Management, Strategy, Configurations, Small Hotels

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue identificar las dimensiones predominantes en el proceso de desarrollo de estrategia en pequeños hoteles ubicados en Curitiba. La investigación fue de carácter descriptivo con estrategia de tipo *survey*. Los datos fueron recolectados por medio de un cuestionario en contacto personal con un dirigente de cada empresa en una muestra no aleatoria de 41 hoteles independientes. El análisis de los resultados fue realizado en dos etapas. Inicialmente, se verificaron los resultados para la muestra total. A continuación, para verificar posibles efectos de la edad y tamaño de la empresa, la muestra fue subdividida en grupos separados por la mediana de esas dos variables, de manera que se comparasen los resultados entre empresas menores y mayores, y entre empresas más jóvenes y más antiguas. Los resultados indicaron una mayor presencia de las dimensiones incremental, cultural y planeamiento en la muestra global. Para las empresas menores la dimensión planeamiento no fue significativa. Las evidencias demostraron que hubo una tendencia del proceso de formación de estrategia en los pequeños hoteles independientes que fue fuertemente influenciado por el incrementalismo, combinado con procesos de planeamiento e influencias culturales. En el caso de las empresas menores, se observó que el planeamiento dejó de ser significativo, mientras que en las empresas más nuevas el ambiente asume una significancia mayor. El estudio presenta evidencias de la existencia de configuraciones de dimensiones en la formación de estrategia en este contexto al mostrar que el tamaño de la empresa y su tiempo de existencia pueden influir en la adopción de diferentes procesos estratégicos.

PALABRAS CLAVE: Hotelería, Estrategia, Configuraciones, Pequeños Hoteles.

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; UPTON, TEAL E FELAN, 2001; GIBBS E O'CONNOR, 2005). Um estudo inspirador dessa corrente foi o de Cooper (1981); nele 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 a tona conhecimentos novos sobre um fenômeno que tem sido estudado por muitos. Por exemplo, embora o planejamento estratégico seja visto como a forma mais adequada de formular uma estratégia em qualquer tipo de organização há estudos que evidenciam que a formação de estratégia é influenciada por um conjunto diverso de dimensões (COVIN, GREEN E SLEVIN, 2006; RAUCH; FRESE; SONNENTAG, 2008). Assim, o estudo contribuiu na identificação da presença de outros aspectos na formação de estratégia em pequenas empresas que vão além do planejamento.

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. Do ponto de vista da prática estratégica em pequenas empresas, os resultados do estudo podem auxiliar os gestores ao salientar a relação entre processos estratégicos idade e tamanho das empresas. Dessa forma, por exemplo, a criação de uma nova empresa hoteleira pode ser orientada sobre a relação entre estratégia e adequação às demandas do ambiente competitivo, ao mesmo tempo que em hotéis já existentes, o estrategista pode ser aconselhado a valorizar mais a participação de colaboradores na formação da estratégia.

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. Este estudo usou como principal base conceitual as proposições de Bailey e Avery (1998). Esse modelo foi adotado em função de sua abrangência conceitual, visto que aborda dimensões que já foram apontadas como importantes para o entendimento da formação da estratégia (MINTZBERG, 1990; JENKINS; AMBROSINI, 2002), mas também pelo fato de o modelo ser acompanhado de um instrumento de mensuração da influência dessas dimensões.

O trabalho foi organizado em cinco 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. Logo após, a quarta seção dedica-se a uma apresentação da evolução recente do mercado hoteleiro em Curitiba. A quinta seção é dedicada à apresentação dos resultados obtidos com este 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 (CHILD, 1972; BAMBERGER, 1983; MINTZBERG; QUINN, 2001; JENKINS; AMBROSINI, 2002).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentaram dez escolas de pensamento no campo da administração estratégica. A Escola do Design, a Escola do Planejamento e a Escola do Posicionamento propõem que a formação da estratégia é um processo consciente e deliberado de alinhar a organização com seu ambiente por meio do desenho conceitual, planejamento formal e posicionamento competitivo. Outras perspectivas descrevem o mesmo processo como visionário (Escola Empreendedora), mental (Escola Cognitiva), emergente (Escola da Aprendizagem), de conflito e poder (Escola Política), ideológico (Escola Cultural), ou ainda, como um processo passivo

(Escola Ambiental). Em sua proposição, esses autores sugerem que a formação de estratégia é um processo episódico que depende de condições temporais e espaciais da empresa, no sentido de que existem diferentes configurações de formação da estratégia (Escola da Configuração).

Whittington (1993) identificou quatro abordagens para a formação de estratégia. A Clássica entende que a formação de estratégia é um processo racional de análise deliberada com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo da empresa. A Evolucionista sugere que mudanças ambientais sejam consideradas impossíveis de prever, e escolhas gerenciais não tenham nenhuma influência nos destinos da organização, sendo que o mercado é que seleciona os mais aptos a sobreviverem. A Processualista reconhece a existência de limitações cognitivas que dificultam a elaboração de planos, e assim estratégias não-ótimas emergem de um padrão de decisões passadas. E, por fim, a Sistêmica que aponta para a relação de dependência entre a formação de estratégia e os sistemas sociais particulares nos quais ela surge.

Bailey e Avery (1998) consideram que o processo de desenvolvimento da estratégia não pode ser sempre caracterizado como intencional e planejado. Concordando com Whittington (1993) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), para estes 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 ideia de que a estratégia é desenvolvida por meio de um processo de planejamento analítico, intencional e sequencial; 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.

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. Assim, como a revisão feita por Mintzberg (1990), que mais tarde foi ampliada em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as dimensões sugeridas por Bailey e Avery (1998), embora não exaustivas, permitem explorar a formação de estratégia em seus aspectos centrais em nossa opinião, ou seja, o estrategista, o ambiente de atuação da empresa, a cultura organizacional, conflitos entre grupos de interesse, práticas de planejamento e processos estratégicos emergentes. Por isso, o modelo foi adotado como orientador dos estudos empíricos. Ademais, como exposto na introdução deste artigo, o modelo é acompanhado de um instrumento de mensuração que permite sua aplicação empírica.

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Planejamento	<p>As estratégias são o resultado de procedimentos racionais, metódicos e planejados sequencialmente</p> <p>Os objetivos estratégicos são escolhidos por executivos seniores</p> <p>A organização e o ambiente são analisados</p> <p>Objetivos precisos e claros são definidos</p> <p>Planos precisos de implantação são desenvolvidos</p> <p>A estratégia é explicitada na forma de planos detalhados</p>
Incremental	<p>A estratégia é continuamente ajustada às mudanças no ambiente operacional</p> <p>Opções estratégicas são continuamente avaliadas para ajustes</p> <p>Comprometimento inicial com uma estratégia é sempre tentativo e sujeito a revisão</p> <p>A estratégia se desenvolve por meio de experimentação e implantação gradual</p> <p>Opções bem sucedidas recebem recursos adicionais</p> <p>A estratégia se desenvolve por meio de mudanças de pequena escala</p>

Cultural	<p>Uma maneira de fazer as coisas' na organização influencia na direção estratégica</p> <p>As estratégias evoluem em acordo com um conjunto de pressupostos compartilhados na organização</p> <p>Um conjunto central de pressupostos compartilhados e baseados na experiência passada e história da empresa guia as ações estratégicas</p> <p>A história organizacional direciona a busca e a seleção de opções estratégicas</p> <p>A estratégia não ajustada à cultura organizacional sofre resistência</p>
Política	<p>As estratégias são desenvolvidas por meio de negociação e barganha entre grupos</p> <p>Os grupos de interesse buscam realizar seus próprios objetivos desejados</p> <p>A influência na formação da estratégia aumenta com o poder</p> <p>O poder surge da habilidade de criar ou controlar o fluxo de recursos escassos</p> <p>O controle e fornecimento de informações também é uma fonte de poder</p> <p>A estratégia desenvolvida é a aceitável para os grupos de interesse mais poderosos</p>
Comando	<p>Um indivíduo é a força diretiva por trás de uma estratégia da organização</p> <p>A estratégia é primariamente associada com o poder institucional de um indivíduo ou pequeno grupo</p> <p>A estratégia representa as aspirações deste indivíduo sobre o futuro da organização</p> <p>Um indivíduo tem um alto grau de controle sobre a estratégia</p>
Escolha forçada	<p>As estratégias são prescritas pelo ambiente operacional</p> <p>A escolha estratégica é restringida por forças externas que uma organização não é capaz de controlar</p> <p>A mudança estratégica é instigada por fontes externas à organização</p> <p>As organizações não são capazes de influenciar seu ambiente operacional</p> <p>Barreiras no ambiente restringem severamente a mobilidade estratégica</p>

Quadro 1 – Características das seis dimensões do desenvolvimento da estratégia

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

O foco deste 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 nesta pesquisa, apresentam-se a seguir algumas contribuições anteriores sobre a formação de estratégia em pequenas empresas. Optou-se por apresentar estudos que foram julgados mais significativos para o entendimento do fenômeno. Essa revisão inicia-se com a literatura estrangeira sendo seguida pelos trabalhos publicados no Brasil. 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).

Um aspecto importante nos estudos sobre estratégia é sua relação com desempenho. Este foco que foi explorado por Miller (1987a), também esteve presente no texto Frese et al (2000). Entrevistando 80 proprietários de pequenos empreendimentos da Holanda, Frese et al (2000) exploraram o comportamento estratégico dos proprietários e sua associação com o sucesso de um pequeno negócio. O comportamento estratégico foi categorizado em: (i) Planejamento completo, que busca planejar de forma prévia, abrangente e detalhada; (ii) Ponto crítico, focando os pontos principais, sem se ater a detalhes; (iii) Oportunista, tendo uma postura proativa em relação as oportunidades, com pouco

planejamento; (iv) Reativo, reagindo às circunstâncias sem planejamento; e (v) Rotina/Hábito, com uma abordagem padronizada, seguindo apenas suas rotinas. O estudo mostrou que o maior sucesso se deve à adoção de uma abordagem que combina as categorias "Ponto crítico" e "Oportunista", enquanto que a de menor sucesso foi a combinação "Reativa – Oportunista".

Além da relação com desempenho, os estudos sobre formação de estratégia exploram outras relações. Uma questão importante é a influência de aspectos culturais mais amplos, sobre processos de formação de estratégia. Nessa linha, Rausch, Frese e Sonnetag (2000) verificaram a influência da cultura local sobre a adoção de práticas de planejamento em pequenas empresas. Para eles, em culturas onde se dá valor à aversão a incertezas, a adoção do planejamento pode ser recompensada e levar ao sucesso. Por outro lado, o planejamento pode ser desvantajoso em culturas que não valorizem tanto a aversão à incerteza. Comparando pequenas empresas alemãs e irlandesas, os autores descobriram que o planejamento relacionou-se com o sucesso nas empresas alemãs, cuja cultura valoriza muito a previsibilidade, enquanto que na Irlanda esta relação não esteve presente. Os resultados do estudo enfatizam a importância considerar aspectos culturais neste tipo de estudo.

Uma medida de desempenho de empresas que alguns estudos adotam é a taxa de crescimento em faturamento. Empresas familiares com crescimento rápido foram pesquisadas por Upton, Teal e Felan (2001) buscando compreender sua relação com a formação de estratégia. 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 anuais 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.

Atributos pessoais do estrategista têm sido explorados na literatura sobre formação de estratégia em pequenas empresas. 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, neste 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.

A combinação de variáveis da empresa, do processo de formação de estratégia e desempenho foi objeto de estudo de Covin, Green e Slevin (2006). Estes autores desenvolveram uma pesquisa sobre a relação entre práticas de formação de estratégia, orientação empreendedora da empresa e seu desempenho. O estudo mostrou que quanto mais acentuada a orientação empreendedora da empresa maior o crescimento em vendas. Além disso, a associação entre crescimento em vendas e orientação empreendedora das empresas foi mais significativa quando os processos de formação de estratégia eram emergentes e centralizados. Este estudo focou em uma amostra de 110 pequenas empresas industriais localizadas em três estados norte-americanos.

A literatura brasileira sobre a formação de estratégia em pequenas empresas tem aumentado na última década. Rocha, Walter, Silva e Gimenez (2011) analisaram como o tema foi estudado no Brasil no período compreendido entre 1997 e 2008. A pesquisa de caráter bibliográfico e bibliométrico revisou artigos publicados de 1997 a 2008 na área de estratégia do EnANPAD e, de 2003 a 2007, no 3Es. Os principais enfoques dados à formulação de estratégia nos artigos revisados foram análise do processo de formação de estratégias, formação de estratégias associada à cognição dos dirigentes, análise da concorrência para formação de estratégias e análise do ambiente para formação de estratégias. A seguir são apresentados alguns estudos que abordaram a formação de estratégia em pequenas empresas no Brasil.

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 essa substituição, assim como não se encontra em Bailey e Avery (1998) referência a essa dimensão. A presença da nova dimensão *Networking* como predominante em um dos casos é consistente com proposições recentes ligadas à importância da formação de redes de empresas na gestão estratégica (BALESTRIN; VARGAS, 2004; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARÍNEZ-FERNADÉZ, 2007). Neste estudo ficou evidente a diversidade de processos de formação de estratégia em pequenas empresas.

O processo de formação de estratégia também foi explorado por Santos, Alves e Almeida (2007) que estudaram 50 empresas de diferentes setores de atividades, localizadas no centro-oeste mineiro. Outro objetivo do artigo 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 de as 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 maioria dos estudos que exploraram a formação de estratégia em pequenas empresas foca na figura do estrategista. Lima (2007), no entanto, defende a ideia de que a formação de estratégia em pequenas empresas é fruto da interação entre diversos atores. Adotando uma abordagem qualitativa para investigar um aspecto específico da formação de estratégia – a construção de uma visão compartilhada por dirigentes de pequenas empresas – Lima (2007) analisou seis casos de empresas brasileiras e canadenses, em diferentes setores de atividades, divididos em dois grupos – empresas de base tecnológica e empresas tradicionais. Os resultados apresentados por Lima (2007) apontam para um papel fundamental do diálogo entre dirigentes de pequenas empresas na construção de uma visão estratégica para a empresa. Nesse diálogo, denominado de conversa estratégica por Lima (2007), percebe-se a importância do aprendizado contínuo na formação de estratégia por equipes de dirigentes de pequenas empresas. Depreende-se deste trabalho, também, que a complementaridade de papéis, funções e conhecimentos dos dirigentes exerce influência sobre a qualidade da conversa estratégica.

Estudos focados no processo de formação de estratégia em pequenos hotéis não foram localizados em grande número. Em um deles, 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 deste 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.

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 semiestruturadas 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.

Em outro estudo no setor hoteleiro, 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 de as metas não serem muito claras, sendo fortemente baseadas em reações a problemas ou ameaças. Por outro lado, no modo empreendedor há uma ativa busca por oportunidades, o poder é centralizado no principal dirigente da organização, a formação da estratégia se dá em mudanças significativa orientadas pela busca do crescimento. 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 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 por meio de levantamento junto a 23 pequenos hotéis. 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.

No quadro 2 são resumidas as informações sobre os trabalhos analisados. Conforme se pode verificar, os estudos brasileiros têm abordado o tema tanto sob uma perspectiva quantitativa quanto qualitativa. Nos estudos quantitativos, as amostras tendem a ser pequenas quando comparadas com os estudos estrangeiros.

Referência	Amostra	Foco	Resultado
Miller (1987a)	97 pequenas empresas canadenses	Relação entre formação de estratégia, estrutura e desempenho	Associação entre procedimentos sistemáticos de planejamento, análise ambiental, explicitação da estratégia e tomada de decisão com estruturas mais formais e integradas. Relação mostrou mais forte nas empresas com melhor desempenho e maior ênfase em inovação.
Frese et al (2000)	80 pequenas empresas holandesas	Comportamento estratégico dos proprietários e sua associação com o sucesso de um pequeno negócio.	O maior sucesso se deve à adoção de uma abordagem que combina as categorias "Ponto crítico" e "Oportunista"; Abordagem de menor sucesso foi a combinação "Reativa - Oportunista".
Rausch, Frese e Sonnetag (2000)	77 pequenas empresas irlandesas e 200 alemãs	a influência da cultura local sobre a adoção de práticas de planejamento	o planejamento relacionou-se com o sucesso nas empresas alemãs, cuja cultura valorize muito a previsibilidade, enquanto que na Irlanda está relação não esteve presente.

Upton, Teal e Felan (2001)	65 pequenas empresas industriais familiares estadunidenses	Relação entre desempenho e formação de estratégia.	altas taxas de crescimento podem exigir práticas mais formais de formação de estratégia
Gibbs e O'Connor (2005)	359 pequenas empresas irlandesas	Relação entre características organizacionais e do estrategista e o processo de formação de estratégia	empresas empreendedoras adotam processos mais formais de planejamento estratégico Empresas conservadoras adotam processos incrementais de formação de estratégia. Associação entre experiência do gestor da pequena empresa e preferência por processos menos formais de formação de estratégia
Covin, Green e Slevin (2006)	110 pequenas empresas industriais localizadas em três estados norte-americanos.	Relação entre práticas de formação de estratégia, orientação empreendedora da empresa e seu desempenho	Associação entre orientação empreendedora da empresa e crescimento em vendas. associação entre crescimento em vendas e orientação empreendedora da empresas mais significativa com processos de formação de estratégia emergentes e centralizados
Barros (2001)	4 empresas prestadoras de serviço na INTERNET	Processo de formação de estratégias em empresas	Presença mais significativa da dimensão incremental em três das empresas estudadas, sendo que em uma delas há também influência da dimensão <i>networking</i> .
Santos, Alves e Almeida (2007)	50 empresas de diferentes setores de atividades, localizadas no centro-oeste de Minas Gerais	Associação de algumas características do processo de formação de estratégia com o desempenho	Processos de formação de estratégia deliberados e formais, estando o desempenho acima da média associado a uma estratégia de inovação e mudança.
Lima (2007)	Três pequenas empresas brasileiras e três canadenses	Construção de uma visão compartilhada por dirigentes de pequenas empresas	Papel fundamental do diálogo entre dirigentes de pequenas empresas na construção de uma visão estratégica para a empresa

Gohr, Moretto Neto e Santana (2002)	Onze pequenos hotéis localizados em Itapema, SC.	Estratégias competitivas adotadas por pequenos hotéis	Estratégia surgiu nas empresas estudadas por meio de diferentes processos, tais como influência da visão empreendedora, pressões ambientais do mercado e cultura organizacional
Teixeira e Morrison (2004)	30 pequenos hotéis de Sergipe.	Desenvolvimento de competências e processo de aprendizagem de dirigentes de hotéis	Resistência por parte dos entrevistados em buscarem situações de desenvolvimento de competências; Visão da atividade hoteleira como algo simples que não demanda esforços de atualização e de novas técnicas gerenciais; Percepção de que a gestão hoteleira é algo essencialmente prático, cuja aprendizagem se dá no fazer Predominância de processos informais e incrementais de formação de estratégia.
Rossetto, Cancellier, Roman Neto e Hoffman (2006)	Cinco pousadas de Florianópolis com mais mde 10 anos de existência	Comportamento estratégico de pequenas pousadas	Predominância de processo adaptativo de formação de estratégia e empreendedor; Ausência do modo de planejamento
Hocayenda-Silva e Teixeira (2007)	Um pequeno hotel em Curitiba, PR	Entendimento do ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas	hotel estudado conseguiu obter vantagens competitivas, não obstante as pressões decorrentes da entrada das redes hoteleiras nacionais e internacionais no mercado curitibano
Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009)	23 pequenos hotéis de Florianópolis, SC	Relação entre o ambiente competitivo e o comportamento estratégico	Percepção do maior dinamismo ambiental associada com a adoção de comportamentos estratégicos prospectores

Quadro 2 – Sínteses da literatura revisada com foco e principais resultados

Fonte: Elaboração dos autores

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. Ao focar em um segmento empresarial específico, buscou-se controlar possíveis variações ambientais relacionadas ao setor. Para contextualizar o estudo aqui relatado, apresenta-se na próxima seção uma descrição da evolução recente do mercado hoteleiro em Curitiba.

EVOLUÇÃO RECENTE DO MERCADO HOTELEIRO DE CURITIBA

Mossato (2007) apresenta uma análise das transformações recentes que ocorreram no setor hoteleiro de Curitiba entre 1990 e 2006. A autora apresenta os efeitos da internacionalização da economia curitibana sobre a hotelaria local, em especial as oportunidades de crescimento advindas da instalação de empresas transnacionais na região metropolitana da capital paranaense que incrementaram as atividades ligadas ao turismo de negócios.

Essa possibilidade de expansão atraiu a atenção das cadeias hoteleiras que perceberam o potencial de crescimento da oferta já "que Curitiba passou a ser vista não apenas como um local para a implantação de novos hotéis, simplesmente, mas, como um mercado aberto para a oferta de novos serviços, ou seja, a demanda não dizia respeito somente ao número de leitos ofertados, mas, principalmente, a diversificação dessa oferta" (MOSSATO, 2007, p.105).

Em seu estudo, Mossato (2007, p. 106) informa que até o final da década de 1980, a hotelaria curitibana era dominada por empresas locais, correspondendo a 54 hotéis com uma capacidade de 6480 leitos. Entre 1990 e 2006, ocorreu a implantação de 76 unidades, com a elevação do número médio de leitos para 145, o que significou a expansão da capacidade de atendimento da rede hoteleira da capital paranaense para 17 mil leitos, um incremento de 162% sobre a capacidade de recebimento de hóspedes.

A autora aponta, ainda, que esse crescimento quantitativo foi acompanhado por uma melhoria significativa de qualidade, visto que em um processo de avaliação realizado pela Secretaria Municipal de Turismo, de 57 novos hotéis avaliados "apenas seis foram classificados como hotéis "simples ... 26 hotéis foram avaliados como "confortáveis", classificação que pode ser considerada como predominante neste período..." (MOSSATO, 2007, p. 106).

Por fim, uma dimensão muito importante que distingue esse período de transformação da capacidade de recepção de turistas de Curitiba é que, em 2006, segundo Mossato (2007, p. 107), as unidades hoteleiras pertencentes a redes eram 37, dos quais 20 vinculados a grupos nacionais e 17 a cadeias internacionais.

Hocayen-da-Silva e Teixeira (2008) enfatizam a necessidade de adequação da hotelaria local às necessidades do mercado, apontando que isso implica a adoção de posturas estratégicas que se baseiem na exploração de vantagens competitivas específicas. Analisando o caso de um hotel criado no início da década de 1980, os autores verificaram que essa empresa redirecionou seu foco para atendimento prioritário aos clientes institucionais, às montadoras de veículos que se instalaram na região metropolitana e às agências de viagens. Embora isso possa ter criado uma dependência da empresa em relação a esses clientes, em função de seu alto poder de negociação, "a localização do hotel, em ponto estratégico no centro da cidade, é um recurso muito importante para enfrentar a concorrência" (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2008, P. 33. Além da localização, os autores destacaram os recursos de capital humano da empresa como fonte de vantagem competitiva. Em oposição ao padrão econômico e padronizado dos serviços das redes hoteleiras, o hotel estudado conseguia "oferecer serviços de performance superior e altamente personalizados, fatores que lhe possibilitam diferenciar-se competitivamente dos concorrentes" HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2008, P. 33). Assim, em um ambiente empresarial cuja intensidade de competição ampliou-se acentuadamente em 15 anos, parece que as empresas hoteleiras tradicionais de Curitiba necessitam analisar novas formas atuar no mercado.

PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa teve uma natureza descritiva, buscando levantar dados sobre uma população de pequenas empresas. Assim, a pesquisa é classificada como um estudo de campo, com estratégia de levantamento, *ex-post-facto*, com enfoque quantitativo.

A população de empresas foco desta pesquisa foi composta pelos hotéis de pequeno porte da cidade de Curitiba. Não há informações que possam precisar a quantidade de hotéis desse porte na cidade de Curitiba. Assim, optou-se por fazer um esforço amostral por adesão. Os respondentes da pesquisa foram proprietários ou gerentes dos hotéis. O resultado desse esforço foi 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 pode ser obtido com os autores da pesquisa.

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 3.

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

Quadro 3 – Dimensões do processo de formação de estratégia e afirmativas do QDE
Fonte: Elaboração dos autores

Como o QDE é composto por seis escalas integradas por seis itens cada uma, a amostra obtida foi suficiente para atender os requisitos de testes de confiabilidade que exigem pelo menos 6 respondentes para cada item integrante da escala (Menezes, 1998). Nesse estudo a amostra investigada resultou em uma média de quase 7 respostas para cada item das escalas.

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.

Após a coleta dos dados, os instrumentos de pesquisa foram tabulados usando-se os software Excel 2003. Para verificação da confiabilidade das escalas usou-se o SPSS 17.0. Na próxima seção apresentam-se os resultados do estudo. Os dados foram analisados de forma conjunta para a amostra como um todos e depois, as empresas pesquisadas foram separadas em grupos de idade e de porte, com análise comparativa dos resultados entre os grupos. 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 microempresas (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.

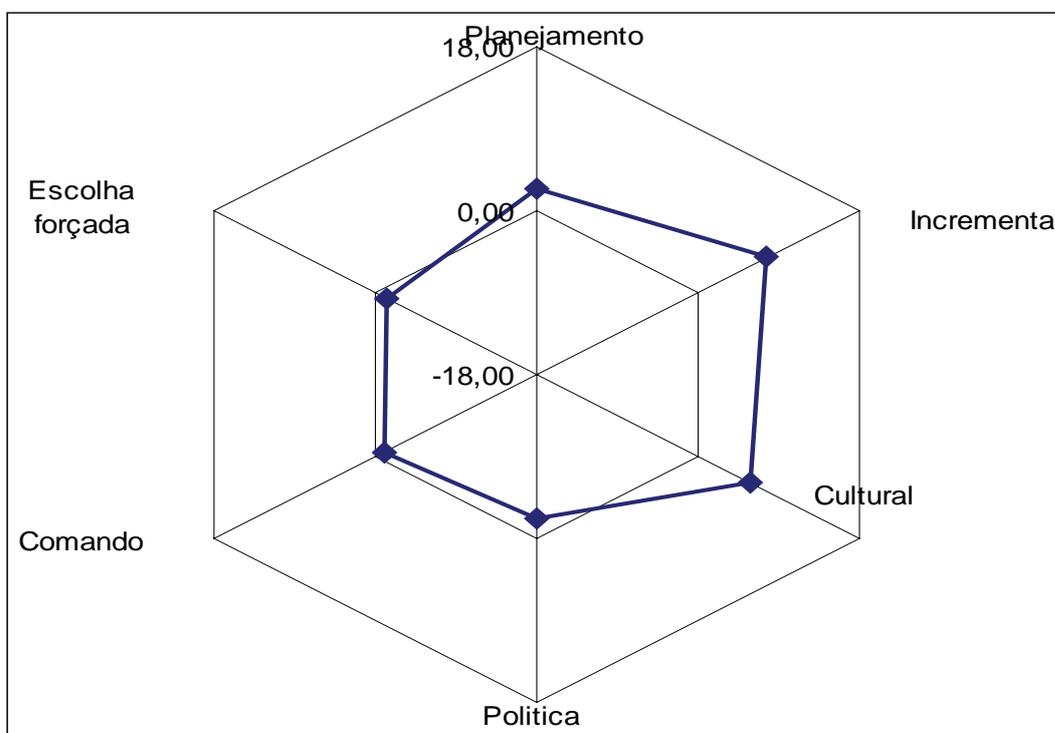


Gráfico 1: Dimensões do processo de formação de estratégia

Fonte: pesquisa de campo, 2009

Para verificar a confiabilidade das escalas usadas na mensuração das dimensões do processo de formação de estratégias, foram calculados α de Cronbach conforme (Menezes, 1998). Em geral, o α de Cronbach calculado pode ser considerado adequado para as seguintes escalas: Planejamento, 0,882; Incremental, 0,781; Comando, 0,654; e Política, 0,577. Maroco e Garcia-Marques (2006) apontam que em geral, um instrumento ou teste tem confiabilidade apropriada quando o α de Cronbach é de pelo menos 0,70, sendo que, nas ciências sociais um α de Cronbach de 0,60 é considerado aceitável. No entanto, as escalas para a dimensão Cultura e Escolha forçada resultaram em α de Cronbach muito reduzidos, 0,312 e 0,286, respectivamente. Isso indica a necessidade dos itens que a compõem serem reformulados. No entanto, como não foram encontrados na literatura estudos que tenham relatado α de Cronbach para essas escala, manteve-se a análise comparativa de todas, observando que para essas duas escalas os resultados são menos confiáveis.

Uma análise de frequência permitiu identificar quais as dimensões estavam mais fortemente presentes em cada hotel. De igual forma, foi verificada a dimensão menos presente nas empresas estudadas. Para isso, verificaram-se as três dimensões com médias positivas maiores em cada caso e a dimensão com a média negativa menor, ou seja, menos presente na empresa. Os dados para cada empresa são apresentados no quadro 4.

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

Quadro 4 – Dimensões presentes nos hotéis estudados

Fonte: Pesquisa de campo, 2009

Ao se verificar os dados para cada empresa, constatou-se que a combinação das dimensões incremental, cultural e planejamento esteve presente no processo de formação de estratégia 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. Por fim, em apenas duas empresas houve a predominância de apenas uma dimensão com média positiva no QDE. Estes resultados indicam que, na maioria das empresas da amostra estudada, o processo de formação de estratégia é fruto de um conjunto de influências de naturezas diversas.

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 catorze 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

Observa-se, também, 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.

Não foram encontrados muitos estudos na literatura que permitissem uma comparação com os resultados aqui encontrados. No entanto, de maneira geral, os resultados encontrados nesse estudo se assemelham com os de alguns estudos anteriores, e 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. Este aspecto parece ser consistente com as proposições de Lima (2009) ao apontar que as relações internas entre dirigentes e outros membros das pequenas empresas têm impacto direto na administração estratégica. Nesse estudo, Lima realça que a conversa estratégica permite que os dirigentes estabeleçam uma orientação e cooperação entre as pessoas nas empresas. Assim, em nosso entendimento, a conversa estratégica deve ser vista como aspecto central da cultura organizacional em pequenas empresas, especialmente naquelas que já passaram os anos iniciais de formação. Este aspecto pode ser uma explicação para a baixa presença da dimensão Comando nas empresas estudadas.

Por fim, como não houve no delineamento deste estudo um enfoque com o desempenho das empresas, não se pode afirmar se há uma relação entre dimensões predominantes de formação de estratégia e resultado da empresa. A literatura estrangeira revisada demonstrou algumas diferenças entre processos de formação de estratégia e desempenhos diferentes. Em uma extrapolação possível, mas apenas ilustrativa, se o número de empregados é tomado como uma variável *Proxy* para crescimento da empresa, os resultados do estudo com os pequenos hotéis demonstram que maior crescimento está associado à maior presença da dimensão planejamento. Este resultado se assemelha aos obtidos por Miller (1987a) e Upton, Teal e Felan (2001).

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 influenciado 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. Além disso, pode ser que o tempo de gestão do principal executivo do hotel também influencie na presença significativa da dimensão cultural no processo de formação de estratégia em pequenas empresas. No entanto, neste estudo não se pode afirmar nada nesse sentido, visto que esta variável não foi analisada. Em terceiro lugar, a natureza da atividade hoteleira demanda um conjunto de procedimentos sistematizados em sua operação diária, o que facilita a adoção de ferramentas de planejamento.

Variações de idade e tamanho das empresas levaram a resultados diferentes, reforçando as ideias seminais de Cooper (1981). 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 este 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. Essas conclusões são consistentes com as proposições de Meyer, Tsui e Hinings (1993), Doty, Glick e Huber (1993) e Harms, Kraus e Reschke (2007). Ou seja, o presente estudo auxilia na percepção do processo de formação de estratégia como uma configuração no sentido proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). 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.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. Ed. Esp., p. 203-227, 2004.

- BAMBERGER, I. Value systems, strategies and the performance of small and medium-sized firms. *European Small Business Journal*, v. 1, n. 4, p. 25-39, 1983.
- 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.
- CHILD, J. Organisational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v. 5, p. 1-22, 1972.
- COOPER, A. C. Strategic Management: New Ventures and Small Business *Long Range Planning*, v. 14, n. 5, p. 39-45, October, 1981.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 30, n. 1, p. 56-81, January, 2006.
- D'AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *Academy of Management Review*, v. 13, n. 2, p. 226-240, April, 1988.
- DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. Fit, Equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1196-1250, 1993.
- FRESE, M. ET AL, How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success. *Journal of Small Business Management*, v. 38, n. 2, p. 1-18, Abril, 2000.
- 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.
- HARMS, R.; KRAUS, S.; RESCHKE, C. H. Configurations of new ventures in entrepreneurship research: contributions and research gaps. **Management Research News**, v. 30, n. 9, p. 661-673, 2007
- 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
- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNADÉZ, M. T. Redes de Empresas: Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de Revestimento. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 1. ed. Esp., p. 103-127, 2007.
- JENKINS, M.; AMBROSINI, V. *Strategic Management: a multi-perspective approach*. New York: Palgrave, 2002.
- LIMA, E. Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 4, p. 86-100, out/dez, 2007.
- LIMA, E. Relações internas e conversa estratégica em pequenas e médias empresas. *Revista Economia e Gestão*, v. 9, n. 20, p. 73-88, maio/agosto, 2009.
- MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.
- MENEZES, P. R. Validade e confiabilidade das escalas de avaliação em psiquiatria. **Revista de Psiquiatria Clínica**, v. 25, n. 5, edição especial, p. 214-16, 1998.
- MEYER, ALAN D.; TSUI, ANNE S.; HININGS, C. R. Configurational approaches to organizational analysis. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, 1993, p. 1175 – 1195.
- 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. (1990a) Strategy formation schools of thought. In: J. W. Fredrickson (ed.) **Perspectives on Strategic Management**, Boston: Ballinger, pp. 105-235.

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. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSSATO, D. E. C. A internacionalização da economia urbana: Uma análise do setor hoteleiro de Curitiba – PR. *Revista Eletrônica Geografar*. Curitiba, v.2, n.2, p.100-123, 2007.

RAUCH, A.; FRESE, M.; SONNENTAG, S. Cultural differences in planning/success relationships: A comparison of small enterprises in Ireland, West Germany and East Germany. *Journal of Small Business Management*, v. 38, n. 4, p. 28-41, 2008.

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

ROCHA , D. T. da; WALTER, S. A.; .SILVA, E. D. da; GIMENEZ, F. A. P. Processo de formação de estratégia em pequenas empresas: um estudo bibliométrico e sociométrico. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v.5, n.1, p.102-119, 2011.

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.