

# COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS – UM ESTUDO MULTI-CASOS EM POUSADAS NA LAGOA DA CONCEIÇÃO – FLORIANÓPOLIS – S.C

Carlos Ricardo Rossetto<sup>1</sup>  
Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier<sup>2</sup>  
João Roman Neto<sup>3</sup>  
Valmir Emil Hoffmann<sup>4</sup>

**Resumo:** Esse artigo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre o comportamento estratégico de pequenas e médias empresas focalizando as categorias estratégicas, a estratégia genérica e o processo de elaboração de estratégias, em pousadas existentes a mais de dez anos na cidade de Florianópolis, no bairro da Lagoa da Conceição, Estado de Santa Catarina. A metodologia deste artigo privilegia os procedimentos qualitativos, utilizando estudo multi-casos. Como técnica de coleta de dados foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas e a análise ocorreu por meio da análise de conteúdo. Os resultados encontrados enfatizam uma tendência dos empreendimentos em adotar comportamento estratégico analítico, estratégia genérica de diferenciação e processo de elaboração predominantemente adaptativo. Por fim, este estudo colaborou com os trabalhos de Hoffman (2002) e Rossetto e Rossetto (2001) uma vez que procurou traçar uma relação entre o ciclo de vida das empresas e comportamentos estratégicos.

**Palavras Chave:** Estratégia. Comportamento Estratégico. Pequenas e médias empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse pela estratégia nas organizações está atrelado à busca para compreender como as organizações pretendem expandir ou sobreviver no mercado em que atuam, em ambas as situações se originam a idéia de desempenho superior (HOFFMANN, 1998). O meio então para se alcançar ou conseguir este desempenho superior ocorre através da estratégia empresarial (ANSOFF, 1977; PORTER, 1986; CONTADOR, 1995). Em outras palavras a estratégia pode ser compreendida segundo Hoffmann (2002, p.80) como “a capacidade gerencial com vistas à flexibilidade”.

---

<sup>1</sup> Universidade Vale do Itajaí- UNIVALI, Programa de pós-graduação em Administração e Turismo. E-Mail: rosetto@univali.br

<sup>2</sup> Universidade Vale do Itajaí- UNIVALI, Programa de pós-graduação em Administração e Turismo. E-Mail: everton@univali.br

<sup>3</sup> UNIVALI, E-Mail: joaoromanneto@hotmail.com

<sup>4</sup> Universidade Vale do Itajaí- UNIVALI, Programa de pós-graduação em Administração e Turismo. E-Mail: ehoffmann@univali.br

Desta maneira, reconhecer a forma que uma organização obtém êxito no mercado, em especial o econômico, tem sido motivo de grandes discussões e debates, além de um desafio à área da estratégia organizacional. Varias abordagens contemporâneas tem procurado responder estas questões como a de dependência de recursos (BARNEY, 1991), de capacidades dinâmicas (FOSS, 1999), ou do conhecimento (KEEBLE, 1999; WILKINSON, 2002).

Embora estas abordagens estejam concentradas em causas relacionadas ao ambiente interno, a estratégia continua sendo visualizada como um meio, o elo entre o ambiente e a organização. Desta forma, tanto a estratégia como seu processo de elaboração contribuem para esclarecer as questões pertinentes ao êxito organizacional.

De acordo com Gimenez et al. (2003) a literatura sobre estratégia em pequenas empresas é basicamente influenciada por duas abordagens: uma de natureza econômica que tem sido predominante na área e outra de natureza empreendedora, que está surgindo com o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação da estratégia. Esta nova abordagem estuda a associação entre características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica da pequena empresa (RICE e LINDECAMP, 1989).

Sendo assim, os esforços de pesquisa no campo de administração estratégica em pequenas empresas têm se mostrado pouco conclusivos em muitos aspectos, sendo um dos únicos pontos onde parece haver uma convergência diz respeito à natureza do processo de planejamento estratégico em pequenas empresas que tem sido descrito como incompleto, não-estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado (SEXTON e DAHLE, 1976).

Como na literatura dedicada às grandes empresas, os estudos em pequenas empresas revelam uma abordagem fragmentada do processo de formação de estratégia, a maioria deles utiliza conceitos pouco abrangentes no estudo do conteúdo de estratégias, o que causa uma sensação de confusão quando se pretende resumir as conclusões dos estudos empíricos na visão econômica, já que a associação entre planejamento estratégico e desempenho da empresa ainda não foi firmemente demonstrada (GIMENEZ et al. 2003). Outra colocação de Gimenez et al. (2003) é de que a falta de uniformidade nos conceitos adiciona mais ingredientes nesta confusão, pois, a operacionalização dos conceitos de estratégia, planejamento estratégico e desempenho da empresa tem sido tão diversificada que abordagens integrativas não são possíveis.

No entanto é fato de que as empresas de menor porte são responsáveis por avanços tecnológicos e sociais e tem despertado o interesse da pesquisa acadêmica. Porém, uma das principais problemáticas das pequenas e médias empresas continua sendo a alta taxa de mortalidade nos primeiros anos, deste modo estudar empresas que superaram está fase inicial se torna algo importante (HOFFMANN, 2002).

Como prioriza Hoffmann (2002, p.81) "Determinadas características garantem às pequenas e médias empresas posições competitivas vantajosas frente às grandes, seja pelo enfoque em custos atuando em escala, seja de maneira especializada (HOFFMANN, 1998; CANCELIER et al. 2001), ou pela sua capacidade de atuar em nichos determinados com alto índice de diferenciação como no atendimento aos clientes (HOFFMANN, 1998, 2002).

Está idéia é corroborada por outros autores, pois Porter (1980) já demonstrou na criação e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis o papel da posição que a organização ocupa no mercado de oferta e demanda. Outros trabalhos também demonstraram que as pequenas e médias empresas, quando unidas, passam a atuar como as grandes, o que lhes proporciona vantagens.

Esta pesquisa tem por objetivo descrever o comportamento estratégico das pousadas com mais de uma década de existência no município de Florianópolis, bairro da Lagoa da Conceição no estado de Santa Catarina, com base nas definições e modelos de Miles e Snow (1978) de categorias estratégicas, Porter (1986) e as estratégias genéricas e Mintzberg (1973) e o processo de elaboração de estratégias. Subsidiário a estes autores este trabalho teve como referencial o estudo realizado por Hoffmann (2002), procurando dar continuidade às suas contribuições.

Com o propósito de contextualizar o tema são descritos e analisados os seguintes tópicos: o setor escolhido, as categorias estratégicas, as estratégias genéricas, o processo de elaboração das estratégias, o método, a população e amostra, a coleta e análise dos dados, a apresentação dos resultados e as considerações finais.

## **2 O SETOR DE TURISMO**

Localizado na região sul do Brasil o município de Florianópolis, de acordo com dados da EMBRATUR, ocupou em 1999 o 3<sup>o</sup> lugar das cidades brasileiras mais visitadas, onde a Lagoa da Conceição é referenciada com o seu principal ponto turístico (EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO, 1999). O município distingue-se no litoral catarinense como o principal ponto turístico do estado devido a seus recursos naturais, sua infra-estrutura hoteleira, seu entretenimento como bares e restaurantes, e por concentrar os interesses políticos e uma economia expressiva (EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO, 1999).

As opções de hospedagens no município compõem-se de hotéis, pousadas e residências, em que as pousadas predominam neste sistema, fato comprovado pelos dados da Embratur, que incluem os dados da Associação Brasileira de Hotéis/SC - ABIH. Neste contexto, dados sobre os visitantes do estado, indicados pela Empresa Brasileira de Turismo (1999), apontam que a diversidade de fatores naturais foi enfatizada como principal atrativo do estado, e o principal motivo de viagem se relaciona em primeiro lugar ao lazer, e em segundo aos negócios.

Como o ambiente hoteleiro atual encontra-se em constante transformação e visto que a atividade turística está em plena expansão (BOULÓN, 1997, WANDERLEY, 2004) surge a necessidade de se identificar como ocorre o comportamento estratégico das pousadas com mais de dez anos de existência no município de Florianópolis, no bairro da Lagoa da Conceição, Estado de Santa Catarina.

## **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com o propósito de contextualizar o tema serão abordados os seguintes tópicos: as categorias estratégicas, as estratégias genéricas, e o processo de elaboração das estratégias.

### **3.1 Categorias Estratégicas**

O ambiente e as posturas para enfrentá-lo são discutidos por Miles e Snow (1978)

que demonstram o processo de adaptação estratégica identificando quatro padrões diferenciados. Os padrões vão desde um comportamento ou postura reativa até uma atitude prospectora, sendo que a atitude defensiva deriva da reativa enquanto a adaptativa deriva da prospectora (MILES e SNOW, 1978). Estes processos de adaptação estratégica se encontram descritos no quadro 1 abaixo:

TIPO DE ESTRATÉGIA	Objetivo (s)	Ambiente Adequado	Estrutura e processos Adequados
Defensores	Estabilidade e Eficiência.	Estável.	Controle estrito, operações eficientes, baixas despesas gerais.
Prospectores	Flexibilidade.	Dinâmico.	Estrutura pouco rígida, inovadora.
Analíticos	Estabilidade e flexibilidade.	Mudança moderada.	Controle estrito e operações eficientes, baixas despesas gerais, inovadora.
Reativos	Não está claro.	Qualquer condição.	Não está clara.

### Quadro 1 – Comportamento Estratégico.

Fonte: Elaborado a partir de Milles e Snow (1978).

Cada tipo de estratégia reflete um tipo de postura, atitude ou comportamento estratégico, em que os padrões de ações e suas respectivas respostas são necessariamente distintos (ROSSETTO; ROSSETTO, 2001). No entanto, estes comportamentos podem, muitas vezes, se sobrepor no processo de adaptação estabelecendo um *continuum* entre as posturas, o que pode acontecer no próprio desenvolvimento da organização ao longo do tempo como também sobre uma decisão específica embora um padrão acabe predominando (MILES e SNOW, 1978).

A relação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente é um conceito central no modelo de Miles e Snow (1978). Coerentemente com o processo de construção ambiental, empresas defensivas irão buscar nichos de mercados onde possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais dinâmicas. Organizações prospectoras, por outro lado, serão a fonte de instabilidade da indústria, através de sua constante geração de inovações (GIMENEZ et al. 2003).

A seguir se pode contemplar a proposta de Miles e Snow (1978), sobre outro enfoque, em que a adaptação estratégica ao ambiente e as posturas para enfrentá-lo são enfatizados sobre o padrão de resposta:

ATITUDE	PADRÃO DE AÇÃO	A ESTRATÉGIA	OCORRÊNCIA DE MUDANÇAS
<b>Defensiva</b>	Os dirigentes são conscientes de sua área de atuação limitada e não procuram novas oportunidades fora de seus domínios.	Responsabilidade da coalizão administrativa dominante – executivo principal, assessores e diretor de produção, os quais dão as diretrizes iniciais para o grupo de planejamento, retomando o processo após o plano elaborado para escolher as estratégias mais promissoras. O planejamento é intensivo e tem fim antes do início da ação. A seqüência é: <b>1. Plano; 2. Ação; 3. Avaliação</b>	Como consequência, raramente precisam ajustar a configuração da tecnologia, estrutura ou métodos de operação. Ao contrário, concentram esforços em melhorar a eficiência das operações existentes.
<b>Prospectiva</b>	Caracterizado pela busca contínua de oportunidades de mercado e experiências regulares com potenciais respostas a tendências ambientais emergentes.	Processo de planejamento amplo, orientado à solução de problemas e baseado no <i>feedback</i> de ações experimentais. Um novo problema ou oportunidade é engajado antes que o planejamento detalhado tenha fim. É realizada uma avaliação inicial de um número potencial de oportunidades que precedem ações exploratórias nas áreas mais promissoras. Segue-se então o desenvolvimento de um plano detalhado. A seqüência resume -se em: <b>1. Avaliação; 2. Ação; 3. Plano</b>	Estão sempre gerando mudanças, sem segurança de quais delas resultarão em respostas dos concorrentes.
<b>Análítica</b>	Atuam com base em dois tipos de domínios de produto-mercado: 1. Estável: operam de forma rotineira e eficiente, utilizando estruturas e processos formais. 2. Mutável: observam seus competidores de perto para novas idéias e então adotam rapidamente aquelas que parecem mais promissoras.	Não há um processo de planejamento unificado, considerando a necessidade de planejar para estabilidade e mudança. Para a estabilidade a seqüência é a mesma da atitude defensiva ( <b>1. Plano; 2. Ação; 3. Avaliação</b> ). Para a mudança é realizado um amplo planejamento de mercado. Parte do planejamento é semelhante à atitude prospectiva, note-se que nesse caso evita-se o experimento. Uma vez aceito, o produto segue para a produção. A seqüência do planejamento é: <b>1. Avaliação; 2. Plano; 3. Ação</b>	A estrutura deve ser diferenciada de modo a refletir a natureza híbrida de seu domínio e tecnologia. A melhor estrutura para acomodar tanto a estabilidade quanto a mudança é a estrutura matriz.
<b>Reativa</b>	Percebem mudanças e incertezas em seus ambientes, sem conseguir, porém, reagir efetivamente a elas. Não possuem uma série de mecanismos que os permita responder consistentemente ao seu ambiente. Caem num ciclo de respostas inapropriadas às mudanças ambientais, sem bons resultados, sendo relutante a agir agressivamente no futuro.	A gerência superior não possui estratégia organizacional claramente articulada; ou a estratégia é uma mera definição e não um guia efetivo para ações.  Nesse caso não é identificada seqüência definida.	Considerando a necessidade de consistência entre estratégia e estrutura, raramente são realizados ajustes de qualquer tipo até que o ambiente pressione por mudanças.

**Quadro 2: Padrões de resposta.**

Fonte: Autor (2004).

### 3.2 Estratégias Genéricas

O conceito de estratégias genéricas advém do fato de que alguns autores (MILES; SNOW 1978; PORTER, 1980; 1986) acreditam ser possível definir uma tipologia suficientemente ampla de forma que sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento da indústria. A utilização de tipologias reduz o vasto leque de combinações que um pesquisador teria de considerar. Além disso, de acordo com o autor, tipos (ou categorias) de uma tipologia representam caracteres gerais (*gestalts*), os quais definem um pacote holístico de atributos.

O autor Michael E. Porter exerce forte influência nos estudos e na prática da estratégia empresarial (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997). Deste modo, se utilizou para a realização deste artigo um de seus modelos, o modelo de estratégias genéricas de Porter (1986).

Desse modo, pode-se inferir que a Liderança em Custos tende a enfatizar prioritariamente as operações (produção), a Diferenciação tende a priorizar a Pesquisa e Desenvolvimento e o Enfoque tende a abordar o conhecimento e o relacionamento com um segmento (PORTER, 1986). Daí a organização gerar uma cultura e adequar sua estrutura voltando-as para a operacionalização.

O ponto central da estratégia de liderança no custo total é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes, assim, uma organização que opte pela liderança em custo deve estar orientada para a redução permanente dos custos e a tudo que possa contribuir para tal fim, como a uniformidade e a padronização (PORTER, 1986)

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto ou serviço que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência (PORTER, 1986). Contudo o conceito de um produto que atenda a toda a indústria assenta-se no fato de que podem existir características gerais que são valorizadas, em maior ou menor grau, pela maioria dos segmentos de mercado dentro da indústria (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997). O que sugere que embora argumentando que não pode existir mais do que uma líder em custo, Porter (1986) afirma que pode haver várias empresas perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação.

A última estratégia genérica é a de foco, ou enfoque. Porter (1986) declara que os recursos e habilidades em geral requeridos e os requisitos organizacionais comuns às empresas que adotam a estratégia genérica de Enfoque são uma combinação das estratégias de Liderança nos Custos Totais e de Diferenciação dirigidas para um alvo estratégico em particular.

A estratégia de Enfoque se baseia no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender toda a indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria). O alvo estreito pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma destas posições em relação à indústria como um todo (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997). Neste contexto, segue o quadro 2, que descreve os recursos e os requisitos organizacionais comuns às organizações que adotam as estratégias genéricas:

ESTRATÉGIA GENÉRICA	Recursos / Habilidades Requeridos	Exigências / Recursos Organizacionais	Riscos
<i>Liderança em Custo</i>	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital; Boa capacitação de engenharia do processo; Produtos simples e de fácil fabricação (projetados); Sistema de distribuição com baixo custo; Supervisão do trabalho e da mão-de-obra.	Economia de escala; Controle de custos rígidos; Acesso fácil à matérias-primas; Relatórios de controle freqüente e detalhado; <i>Market-Share</i> ; Organização e responsabilidades estruturadas; Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.	Inflação dos custos; Imitação dos concorrentes; Mudança tecnológica; Miopia de Marketing.
<i>Diferenciação</i>	Grande habilidade de marketing; Engenharia do produto; Tino criativo; Grande capacidade em pesquisa básica; Reputação corporativa em termos tecnológicos e de qualidade como líder.	Forte coordenação entre P&D e Marketing e entre os canais; Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas; Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades; Alto padrão de qualidade em atendimento e suporte técnico.	Imitação dos concorrentes e de produtos substitutos; Maior sofisticação do consumidor e de suas exigências.
<i>Enfoque</i>	Reputação da empresa como líder de mercado em qualidade e tecnologia; longo tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios; Forte cooperação dos canais; Combinação das políticas acima dirigidas para o segmento em particular.	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada; Criatividade alta; Alta especialização; Percepção de exclusividade; Eficácia operacional; Segmentação.	Tamanho do mercado; Operacionalização das atividades; Alto grau de exigência e sofisticação do consumidor.

**Quadro 3 – Recursos, requisitos e riscos organizacionais comuns às organizações que adotam as estratégias genéricas.**

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Porter (1986; 1992).

### 3.3 Processo de Elaboração de Estratégias

Partindo da simples indagação “O que é estratégia?” se pode observar que não existe muita concordância a respeito desta resposta. Embora não exista uma resposta coerente entre os autores sobre o que é estratégia, eles parecem ser coesos com a resposta de Markidesa (2000 apud WHITTINGTON, 2002, p. 01) ao relatar que “Nós simplesmente não sabemos o que é ou como desenvolver uma boa estratégia”.

Boa parte do enfoque da formação das estratégias empresariais consiste em um processo racional, formal e analítico em que o sucesso está no equilíbrio interno e externo por parte da estratégia desenvolvida pelos estrategistas e de suas respectivas organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). No entanto, é importante observar que a estratégia define-se por meio de uma série de ações, que sofre a influência de diversas tendências. À primeira vista o planejamento parece adequado para sua criação, mas seu caráter formal e detalhado tende a inibir a criatividade, dificultando ou impossibilitando a inovação (MINTZBERG, 1994).

Com isso vem à tona a necessidade de a gestão estratégica atentar para as diversas correntes existentes, buscando desprender-se de paradigmas obsoletos e ultrapassados,

de forma que não fique necessariamente presa a uma ou outra abordagem, mas que tenha a visão do todo, facilitando a formação de estratégias efetivas (WHITTINGTON, 2002). Diante desta realidade, para que então sejam concebidas estratégias incompatíveis com o ambiente descontínuo em que se encontram as organizações, cabe aos estrategistas reverem suas visões de mundo, ou modelos mentais (SMITH, 2003).

Os autores vinculam a visão de mundo de um indivíduo a imagens, modelos e outros tipos de representações da realidade por ele construída e, se a visão é algo construído pelo indivíduo por meio de experiências vividas, pode-se dizer que sua construção é um processo contínuo de transformação, passível de mudanças e adaptações (SMITH, 2003). Portanto, uma vez reformulado o quadro mental, o modo como se intervém sobre a realidade será automaticamente mudado e, seguindo tal raciocínio, tudo leva a crer que os modelos mentais determinam a compreensão da realidade conduzindo pensamentos e ações do indivíduo (SMITH, 2003). Encontra-se aí a essência da formação da estratégia, que neste contexto passa a ser um processo no qual a estratégia emerge como resultado de um padrão de ações.

Porém, reformular o quadro mental diante da complexidade atual pode significar o abandono dos paradigmas da gestão formal e a adoção de métodos mais dinâmicos e criativos que proporcionem agilidade às ações empresariais, fazendo que se resgate o pensamento complexo nas organizações (SILVA; REBELLO, 2003). Sob este raciocínio, a formação da estratégia acaba sendo um reflexo dos paradigmas individuais dos gestores, ligados aos seus modelos mentais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Autores como Ansoff (1977) relatam que uma proporção significativa do tempo de um administrador é ocupada por um processo cotidiano de tomada de decisões numerosas e variadas, e essa diversidade geralmente tende a aumentar com o nível de responsabilidade. Desta forma, descobrir como os indivíduos e os gestores em particular tomam decisões, individual ou conjuntamente, é uma forma de compreender o quão complexo é o processo decisório (ANSOFF; MACDONEELL, 1993).

Baseados em abordagens diferenciadas ou semelhantes, diversos autores propuseram modelos de estratégias (CAMARGO; FARAH; MARTINELLI, 2002). Sob este raciocínio, mesmo que a Gestão Estratégica tenha assumido um papel bastante relevante, passando a ser tema cada vez mais explorado no meio acadêmico e empresarial (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003), e que os estudos e obras disponíveis que tratam das tipologias de estratégia compunham um montante a literatura tem evidenciado pouca relevância na medida em que se busca compreender as influências neste processo (IDENBRUGH, 1993).

A preocupação com esta ausência de literatura sobre formação das estratégias é evidente, pois estudos que abordam este assunto são escassos e pouco explorados como enfatiza Indenburgh (1993), Whittington (2002), Cancellier (2001), CANCELLIER et al. (2001) entre outros autores. Estudos como os de Mintzberg (apud BOYD; GUPTA e SUSSMAN, 2001) priorizam que a formação da estratégia consiste em uma caixa preta sobre a qual ninguém está apto para dizer o que há dentro.

Verdu e Kuser (2003) retratam que a elaboração ou formulação da estratégia pode ser considerada a maneira como uma empresa desenvolve, ou nos termos da literatura, formula ou forma estratégias. Nessa linha, o foco desse estudo não é o conteúdo da estratégia, mas a forma como o executivo chega até ela, ou seja, acerca de como age, reage e decidem os administradores e conseqüentemente a organização pelos seus rumos o que possibilita a compreensão dos fatores que levam os gestores a formarem suas estratégias, pois diante das variadas opções para a estratégia empresarial os gestores devem identificar critérios para realizar a escolha ou não daquela que melhor se

adapte à sua organização e que pode resultar no alcance dos objetivos organizacionais (WHITTINGTON, 2002).

Buscou-se então, colher modelos e considerações que conduzam a um melhor entendimento de como ocorre esse processo de formação das estratégias, visando ao aprofundamento da compreensão sobre as questões que envolvem a formação da estratégia, de forma a dar suporte à análise das empresas. Foram então destacados modelos de formação de estratégia pesquisados na realização da revisão bibliográfica deste artigo. Pode-se observar que alguns autores tratam o tema focalizando a teoria da decisão; outros definindo padrões de ação que variam da passividade à proatividade; e os demais apresentam um conjunto de modelos teóricos que influenciam o processo. Assim, optou-se pelo modelo de Mintzberg (1973) que propõem existir três modos de elaboração de estratégias: o modelo empreendedor, o modelo adaptativo e o planejamento racional.

Estes modos de elaboração de estratégia estão contidos e possuem respostas diferentes em duas dimensões fundamentais da elaboração das estratégias que resumem a orientação estratégica: a orientação para objetivos (o que) e a orientação para o processo (como), que por sua vez respondem a outras duas questões: pra que serve a estratégia e como ela é desenvolvida (IDENBURGH, 1993; WHITTINGTON, 2002).

O modelo empreendedor comumente ocorre no início das atividades da organização, sendo que se caracteriza pela busca de novas oportunidades de mercado através de uma postura pró-ativa, sendo encontrado nas pequenas e médias empresas, o que não exclui as empresas de grande porte.

Algumas características são vinculadas ao modelo empreendedor: a) a formação de estratégia é denominada pela busca ativa por novas oportunidades, b) o poder é centralizado nas mãos do executivo chefe, c) formação de estratégia é caracterizada por saltos dramáticos, frente à incerteza, d) crescimento é meta dominante (MINTZBERG, 1973).

Devido ao fato do poder estar concentrado e centralizado no tomador de decisão ele acaba por não possuir qualquer seqüência de planificação nas suas atividades (HOFFMANN, 2002). Este processo de elaboração de estratégias sugere que ao desenvolver as ações o empreendedor tem o entendimento do ambiente como algo flexível e maleável, como uma força que pode ser confrontada e controlada por (MINTZBERG, 1973).

O modo adaptativo, em que o processo se concentra na adaptação ao ambiente, o estrategista toma decisões para reduzir os conflitos proporcionados pelas coalizões (MINTZBERG, 1973). Nesse modo há uma tendência de uma postura mais reativa, em que a organização atua de maneira cautelosa frente às mudanças. Seu foco está no poder e em aspectos políticos, uma vez que, as idiosincrasias dos envolvidos na organização faz com que a visão do desenvolvimento estratégico seja realizada como uma retrospectiva (IDENBURGH, 1993).

Algumas características podem ser vinculadas segundo Mintzberg (1973) ao modelo adaptativo, são elas: a) metas claras não existem na organização adaptativa, b) no modelo adaptativo, o processo decisório é caracterizado pela solução reativa dos problemas, c) decisões desconjuntas são características da organização adaptativa.

Estas características também são contempladas de acordo com Hoffman (2002) nas características do modelo incremental de Idenburgh (1993), como por exemplo: ausência de planejamento para a implementação da estratégia, visto que se realiza passo-a-passo; a intuição dos envolvidos é considerada,; o impulso da estratégia ocorre de fora para dentro, já que, a organização assume uma posição relativa em seu ambiente estratégico.

Por fim, o planejamento racional que pode ser compreendido como equivalente ao planejamento estratégico. Assim, o planejamento assume uma condição sistemática envolvendo determinadas metodologias seqüenciais (QUINN, 1978, IDENBURGH, 1993, HOFFMANN, 2002), desta maneira, técnicas criativas e de intuição podem ser empregadas para selecionar os objetivos desejados, mas de qualquer forma este processo seletivo envolve argumentos racionais e considerações analíticas como base para a formulação explícita ou uma otimização para definir problemas se baseando então em estratégias interativas de desenvolvimento (IDENBURGH, 1993).

O modelo de planejamento proporciona o status formal e racional, analítico e prescritivo da estratégia, onde três características podem ser destacadas: a) o analista exerce um importante papel na formação da estratégia, b) foca-se na análise sistemática, particularmente na taxação de custos e benefícios de propostas e c) o modelo é caracterizado pela integração das decisões e estratégias (MINTZBERG, 1973). Estas características podem ser complementadas e melhor compreendidas nas colocações de Hoffmann (2002), que são: a divisão de tarefas entre os que planejam e os que executam (pensamento e ação); existência sistemática de métodos, desde a análise interna até a externa, o processo é racional embora use a intuição para a interpretação das informações; existe pró-atividade na medida em que se desenha o cenário pretendido, e se monitora o desenrolar deste cenário.

Ao que se refere ao uso dos três tipos de elaboração de estratégias estes podem ser encontrados misturando-se da seguinte forma:

- a) como modelos puros;
- b) por função;
- c) entre origem e subunidade;
- d) por estágios de desenvolvimento (MINTZBERG, 1973).

Deste modo, todas as visões do processo de elaboração de estratégia contêm suas implicações, o que muda é a ênfase no processo ao longo do curso do tempo, dependendo das necessidades externas e internas, e das preferências e visões dos gestores no processo (IDENBURGH, 1993).

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **4.1 O MÉTODO**

Este trabalho teve como orientação e referencial teórico o estudo realizado por Hoffmann (2002), procurando dar continuidade às contribuições já realizadas pelo autor. Assim, foram utilizados procedimentos qualitativos, tendo como estratégia de pesquisa o estudo comparativo de caso ou multi-casos, de acordo com as orientações de Eisenhardt (1989) e Yin (2001). A pesquisa se caracteriza como um estudo multi-teórico, descritivo e de corte transversal.

## 4.2 POPULAÇÃO E A AMOSTRA

A população deste trabalho é composta por Pousadas localizadas na Lagoa da Conceição no município de Florianópolis e a amostra é formada por 05 empreendimentos. Para este trabalho as variáveis de controle definidas foram o tamanho (pequena e médio) e a idade (dez anos ou mais), além de estarem devidamente registradas e legalizadas. A técnica de amostragem que se utilizou foi a intencional não-probabilística (BARBETTA, 2003).

## 4.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi feita com base num roteiro de entrevista semi-estruturado, além da observação recomenda por Godoy (1995a; 1995b; 1995c). Desta maneira, a metodologia englobou a elaboração de um roteiro de entrevista semi-estruturado, no qual foram aproveitados todos os conteúdos mencionados pelos entrevistados de maneira espontânea. Todos os entrevistados participavam da direção da organização na figura do fundador. O roteiro de entrevista semi-estruturado foi composto por perguntas abertas, em um total de 36 perguntas.

As categorias foram determinadas *ex ante*, a saber: a categoria estratégica embasada nas categorias de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978), caracterizando como reativa, defensiva, analítica e prospectora; nas estratégias genéricas de Porter (1986), categorizando em custos, diferenciação e enfoque, e por fim, nos processos de elaboração de estratégias de Mintzberg (1973), caracterizando em modo empreendedor, adaptativo, ou de planejamento.

Como sugere Richardson (1999), para o tratamento dos dados foi aplicada a análise de conteúdos, a partir da categorização pré-estabelecida. Utilizou-se a denominação por letras nas empresas estudadas para preservar as suas respectivas identidades. As entrevistas ocorreram no próprio local de trabalho dos gestores pelo pesquisador através de contatos diretos.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

As empresas estudadas formam um grupo em que o empreendedor da primeira geração continua no comando dos negócios tanto no nível operacional como no estratégico, pois ainda não houve uma mudança nas gerações. Os empreendedores possuem entre 35 e 65 anos e o quadro 4 abaixo resume os resultados encontrados em cada empresa:

ORGANIZAÇÕES	COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIA GENÉRICA	PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
<i>Empresa A</i>	Prospectora	Enfoque em Diferenciação	Empreendedor
<i>Empresa B</i>	Prospectora	Custo	Empreendedor
<i>Empresa C</i>	Analítica	Enfoque em custo	Adaptativo
<i>Empresa D</i>	Analítica	Diferenciação	Adaptativo
<i>Empresa E</i>	Analítica	Enfoque em custo	Adaptativo

### Quadro 4: Resultados da pesquisa.

Fonte: Autor (2004).

Pôde-se verificar que o processo predominante de elaboração de estratégias foi o adaptativo, em três empresas, seguindo o modo empreendedor com duas empresas, enquanto o planejamento não foi verificado. Isso demonstra que o comportamento estratégico tem levado os gestores a um comportamento mais reativo, em que a espera pelos acontecimentos uma postura comum.

Sob este raciocínio, observou-se que os processos organizacionais são predominantemente informais, seja na operacionalização das atividades e conseqüentemente no processo de elaboração de estratégias. Outra característica que colabora esta afirmação é a de que o próprio setor não se encontra devidamente legalizado segundo os relatos, o que ocorre com grande parte das empresas.

Quanto aos objetivos organizacionais, estes seguem o crescimento e a maximização do lucro. Há de se considerar neste sentido que a idade do gestor está relacionada com o ciclo de vida da própria empresa. Ou seja, onde o empreendedor é mais jovem predominou um comportamento mais propenso ao risco, ou seja, prospectora (modelo empreendedor), onde era menos jovem predominou uma aversão ao risco, (modelo adaptativo). Embora, a transição da primeira geração nos negócios não tenha ocorrido, os resultados enfatizaram que de fato existe esta tendência, visto que os empreendedores demonstraram que o seu ciclo de vida e da empresa coincide.

Nos resultados sobre a categoria estratégica aplicada se verifica que a postura analítica predomina na maioria das empresas. Deste modo, se repete o fato de que as contingências e descontinuidades do ambiente vêm determinando quais as decisões a serem tomadas, numa perspectiva de diagnosticar e solucionar os problemas na medida em que ocorrem.

Pôde-se verificar também que a principal fonte de informação são os próprios gestores das pousadas, o que justifica a uniformização ou padronização das informações existentes sobre o ambiente e, assim, ir ao encontro da própria postura analítica, uma vez que a visão do ambiente se embasa como determinista, fato que não ocorre no comportamento prospector.

O modo empreendedor mostrou-se atrelado a um comportamento prospector, ou seja, pró-ativo em busca de oportunidades, no entanto predomina a não formalização das atividades onde o controle é exclusivo do empreendedor, que ao contrário da postura analítica encontrada no modelo adaptativo, não busca informações do mercado para realizar suas atividades, em especial as futuras, que surgem de sua própria intuição e percepção. O cliente aparece com uma fonte de informação, entretanto na postura empreendedora este fica em segundo plano.

Quanto à estratégia organizacional se pode verificar que o padrão de comportamento é a liderança em custo, fato que pode ser ratificado pela própria característica do negócio. No entanto, o que parece existir é uma variedade consoante com o mercado de atuação de cada negócio, neste aspecto o que chama atenção é a vinculação do enfoque que surge como um dos aspectos relevantes, já que, há um direcionamento a determinados públicos-alvo, o que pode ser vinculado ao fato de terem como objetivo se perpetuar no mercado.

Outra observação interessante como resultado deste estudo é a relativa ao momento da origem do negócio. Pôde-se verificar que surgiram de uma estratégia de diversificação não-relacionada (ANSOFF, 1977) uma vez que todos os entrevistados não atuavam neste mercado até decidirem realizar o negócio, que surgiu mais de um processo de elaboração adaptativo, do que empreendedor, ou seja, ao acaso e fruto das contingências e descontinuidades do ambiente que levaram estes empreendedores a vislumbrarem a

oportunidade, e não propriamente sua visão de oportunidade sobre o mercado. Segundo Hoffman (2002) este tipo de estratégia não parece ser a opção mais indicada em nenhum caso.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo avaliar o comportamento estratégico de pequenas e médias empresas e evidenciou o que parece ser a existência de padrões de comportamentos que contribuem com as colocações do trabalho realizado por Hoffmann (2002) e Rossetto e Rossetto (2001), dando continuidade às contribuições já realizadas pelos autores.

Neste sentido, corrobora com a relação demonstrada por Hoffmann (2002): o ciclo de vida do empreendedor está relacionado com o ciclo de vida da própria empresa. Nas empresas em que o empreendedor era mais jovem predominou um comportamento mais propenso ao risco, do tipo prospector e com modo de elaboração de estratégias empreendedor, e onde o empreendedor era menos jovem predominou uma aversão ao risco com comportamento adaptativo.

Quanto às estratégias adotadas, parece não haver uma similaridade nem um comportamento padrão, o que também corrobora com as colocações de Hoffman (2002) e Rossetto e Rossetto (2001), enfatizando que o entorno estratégico exerce forte influencia sobre a empresa, no sentido de ajustá-la a demanda. Embora tenha ocorrido uma predominância da estratégia de liderança em custo, não se pode afirmar que esta predomine no setor. O enfoque apareceu como algo que parece estabelecer certo padrão ao entorno estratégico do setor.

Este estudo e aqueles feitos por Rossetto e Rossetto (2001) e Hoffman (2002) no setor de edificações e no setor têxtil, respectivamente, reforçam a tese de que a escolha das estratégias genéricas está diretamente ligada às características do setor em estudo.

Como o estudo foi de corte transversal e não abrangeu toda a população de pousadas do local, seria necessário desenvolver estudos que recuperassem o comportamento estratégico ao longo do tempo, como o de Rossetto e Rossetto (2001), de forma que pudessem ser avaliadas as mudanças estratégicas e também as possíveis re-orientações quando se trata da passagem de uma geração para outra. Também seria necessário estender o estudo a um grupo maior de pousadas, para ampliar as possibilidades de conhecimento acerca desta realidade.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

\_\_\_\_\_; MACDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas. 1993.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2003.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage: a coment. **Jornal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, Mar., 1991.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n.4, out./dez. 2003, p. 48-61.

BOULLÓN, R. C. Proyectos turísticos: identificación, localización y dimensionamento. México: Editorial Diana, 1997.

BOYD, L.; GUPTA, M.; SUSSMAN, L. A new approach to strategy formulation: opening the black box. **Journal of Education for Business**, Washington, p. 338, July, 2001.

CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E.; MARTINELLI D. P. Estratégias nas indústrias de produtos alimentícios: uma comparação entre as estratégias utilizadas pelas micro, pequenas e médias e grandes indústrias alimentícias no Brasil. . In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 22., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: [s.n.], 2002, 1 CD ROM.

CANCELLIER, E. L. P. L. A Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas: Um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001, Campinas-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 1 CD ROM.

CANCELLIER, E. L. P. L. et al. Planejamento estratégico em pequenas empresas: uma pesquisa sobre os processos de formulação e implementação de estratégias. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE ESTRATÉGIA – ESTRATEGIAS EMPRESARIAS EN LA ERA DEL E-BUSINESS, 14., 2001, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: [s.n.], 2001.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D; SILVA, J. F. Porter Revisado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.1, n.3, set/dez. 1997.

CONTADOR, J. C. Planejamento estratégico: recomendações sobre ambiente externo e interno. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 43-56, mar./abr. 1995.

EISENHARDT, K. M. Bulding theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v.14, n. 4, p. 532-551, Oct. 1989.

EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. Instituto Brasileiro de Turismo. **Política Nacional de Turismo 1998**: Principais Diretrizes, Estratégias e Programas, [Brasília], 1999.

FOSS, N. J. Networks, capabilities, and competitive advantage. **Scandinavian Journal of Management**, v.15, n. 1, p.1-15, Mar., 1999.

GIMENEZ et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá - PR. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago., 1995b.

\_\_\_\_\_. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr., 1995c.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 20-29, maio/jun., 1995a.

HOFFMANN, V. E. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas de primeira e segunda geração: um estudo de multi-casos no Vale do Itajaí – Santa Catarina. **Alcance**. Itajaí, v. 4, n. 6, p.79-86, nov., 2002.

\_\_\_\_\_. Processo de elaboração de estratégias organizacionais: evolução em uma empresa industrial. **Alcance**. Itajaí, v. 1, n. 13, p. 75-84, jan./jun. 1998.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**. Great Britain, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.

KEEBLE, D. Colletive learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe. **Regional Studies**, v. 33, n. 4, p. 295-303, 1999.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

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

\_\_\_\_\_. **The rise and fall of strategic planning**: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: Free Press, 1994.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OHMAE, K. **O estrategista em ação**: a arte japonesa de negociar. São Paulo: Pioneira, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINN, J. B. Managing strategic change. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 22, p. 3-21, Summer, 1980.

QUINN, J. B. Strategic Change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 20, n. 1, p.7-21, Fall, 1978.

RICE, JR, G. H.; LINDECAMP, D. P. Personality types and business success of small retailers. **Journal of Occupational Psychology**, v. 62, n. 2, p.177-182, 1989.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999, 334 p.

ROSSETTO, C.; R.; ROSSETTO, A.; M. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: o estudo multicaso em três empresas familiares na indústria de construção civil – setor de edificações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: 2001. v.1.

SEXTON, T. M.; DAHLE, R. D. Factors affecting long-range planning in the small business firm. **Marquette Business Review**, [s.l.], v. 20, n. 4, p.158-165, 1976.

SILVA, A. B., REBELO, L. M. B. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 777-96, jul./ago., 2003.

SMITH, P. A. C. Implications of complexity and chaos theories for organizations that learn. **The Learning Organization**. v.10, n. 6, 2003. Disponível em <www.emeraldinsight>. Pesquisado em 24/04/04.

SMITH, P. A. C. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

VERDU, F. C.; KUSER, C. D. O processo e a escolha estratégica dos táxis aéreos da região metropolitana de Curitiba. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA-3E's, 1., Curitiba, 2003. **Anais...** Curitiba, 2003, 1 CD ROM.

WANDERLEY, H. **A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltado para o turismo de negócios na cidade de São Paulo**. Dissertação Escola Politecnica da USP. São Paulo, 2004

WHITTINGTON, R. **O Que é Estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

## **STRATEGIC BEHAVIOR OF LITTLE AND MIDDLE SIZE COMPANIES- A MULTI-CASES STUDY OF RESTING IN LAGOA DE CONCEIÇÃO- FLORIANÓPOLIS- SC**

**Abstract:** the present paper presents the results of a research about the strategy behavior of little and middle size companies, with emphasis on strategic categories, a generic strategy and the elaboration process of strategies in resting Hotels (Pousadas) operating more than ten years in the city of Florianópolis. Using a qualitative multi-cases study, we find that enterprises are inclined to adopt an analytical strategic behavior, a generic strategic of differentiation, and an adapted process of strategy elaboration. On the other hand, the present article is a contribution to the studies of Hoffman (2002) and Rossetto and Rossetto (2001), looking for a design of the relationship between life cycle company and strategy behaviors.

**Key-Words:** Strategy, Strategy behavior, Small and Middle size company.

Data de recebimento do artigo: 05/11/2005

Data de aceite do artigo: 10/03/2006