

O processo decisório e o uso das lógicas effectuation e causation, frente à transição da pequena para a média empresa: casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba-PR

The decision-making process and the use of causation and effectuation in the transition from small to medium firms: cases of hospitality industry in Curitiba-PR

El proceso de toma de decisiones y el uso de causation and effectuation frente a la transición de la pequeña para la mediana empresa: casos del sector hotelero em la ciudad de Curitiba-PR

Talita Leucz¹
Tales Andreassi²

Resumo: O presente estudo busca analisar como as mudanças ocasionadas pelo crescimento da empresa afetam o processo decisório, com foco na transição de pequena para média empresa. Tal tema é muito pouco explorado na literatura, principalmente sob os aspectos abordados pelas lógicas Effectuation e Causation, descritas por Sarasvathy (2001). A pesquisa teve caráter qualitativo e exploratório e fez uso do método de estudos de casos, por meio de entrevistas em profundidade com empreendedores, sucessores e gerentes de dois hotéis na cidade de Curitiba, setor este que apresenta grande visibilidade e crescimento nos últimos anos. Ao finalizar a pesquisa, concluiu-se que a transição de pequena para média empresa afeta as decisões no sentido de i) aumentar a formalização de processos, ii) ocorrer uma maior delegação de pequenos poderes, iii) haver um maior distanciamento entre funcionários e a cúpula administrativa, iv) ter uma preocupação maior com a capacitação dos funcionários, v) levar em consideração aspectos racionais na decisão, vi) haver uma equipe de suporte para tomada de decisões, vii) haver uma preocupação com o longo prazo, viii) as responsabilidades tornam-se mais claras e ix) mais autonomia é delegada aos funcionários.

Palavras-chave: Setor hoteleiro. Pequenas e médias empresas. Processo decisório. Transição. Effectuation/Causation.

Abstract: This study sought to analyze how the changes caused by the growth of the company affect the decision-making process, focusing on the transition from small to medium businesses. We attempted to fill the existing gap over this period of transition between small and medium firms, especially in the aspects addressed by the logical Causation and Effectuation, described by Sarasvathy (2001). The research was qualitative and exploratory in nature and makes use of the method of case studies through interviews with entrepreneurs, their successors and managers in the hospitality industry, which is a service sector that has had great visibility and growth in recent years. At the end of the survey, it was concluded that the transition from small to medium business affects decisions to i) increase the formalization of processes, ii) there is a small delegation of powers, iii) there is a greater distancing of the employees and senior management, iv) there is a greater concern with training of staff, v) a support team for decision making is established, vi) there is concern about the long term, vii) rational aspects are considered for decision, viii) the responsibilities become clearer and ix) more autonomy is delegated to employees.

¹ Fundação Getúlio Vargas – EAESP. E-mail: talitaleucz@hotmail.com.

² Fundação Getúlio Vargas – EAESP. E-mail: tandreassi@gmail.com.

Keywords: Hospitality industry. Small and medium enterprises. Decision-making process. Transition. Effectuation/Causation.

Resumen: Este estudio tuvo como objetivo analizar como los cambios producidos por el crecimiento de la empresa afectan el proceso de toma de decisiones, cuando ocurre la transición de las pequeñas empresas para las medianas. Un tema de este tipo es muy poco explorado en la literatura, sobre todo cuando los aspectos abordados están conectados a las lógicas causation and effectuation, descritas por Sarasvathy (2001). La investigación fue cualitativa y exploratoria e hizo uso del método del estudio de caso, a través de entrevistas en profundidad con los empresarios, sucesores y dos gerentes de dos hoteles en Curitiba, sector que tiene una alta visibilidad y crecimiento en los últimos años. Al final del estudio, se concluyó que la transición de la pequeña para la mediana empresa afecta las decisiones em el sentido de i) aumentar la formalización de los procesos, ii) existe una mayor delegación de pequeños poderes, iii) hay una mayor distancia entre los empleados y la alta dirección, iv) tienen una mayor preocupación por la formación de los empleados, v) tener en cuenta los aspectos racionales de decisión vi) ser un equipo de apoyo para la toma de decisiones, vii) ser una preocupación para el largo plazo, viii) responsabilidades se hacen más claras y ix) mayor autonomía se delega a los empleados.

Palabras clave: Sector hotelero. Las pequeñas y medianas empresas. El proceso de la toma de decisiones. Transición. Effectuation/Causation.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas estão sendo consideradas como motores do crescimento econômico mundial. Um dos papéis mais importantes das PMEs nesse contexto inclui a redução da pobreza por meio da criação de emprego. Tanto os países desenvolvidos como os países em desenvolvimento estão tendo benefícios extremos com as PMEs, como aumento de empregos e aceleração da economia. As economias em desenvolvimento começaram a se concentrar sobre o papel crucial que as PMEs podem desempenhar no seu desenvolvimento, conforme apontam Maad e Liedholm (2008).

Por outro lado, diferentemente das decisões tomadas por pessoas físicas, as decisões organizacionais geralmente envolvem maiores riscos e incertezas, necessitando, portanto, ter um processo mais estruturado e uma resolução mais formal, detalhada, transparente e efetiva, conforme aponta Shimizo (2001). À medida que as empresas crescem, não só em tamanho como em maturidade empresarial, o poder vai-se descentralizando da figura do empreendedor e as responsabilidades tornam-se mais claras, de acordo com Adizes (1990). O resultado disso são mudanças no processo decisório, que antes era centralizado no empreendedor e então passa a envolver mais pessoas.

Com o crescimento da empresa ocorrem também mudanças na estrutura organizacional. De acordo com Hall (2004), essa estrutura refere-se ao modo como as pessoas, os cargos e as tarefas são distribuídos na empresa, e como esses elementos recebem regras e posicionamentos variados determinados pelo grau de responsabilidade especificado pelos diferentes níveis hierárquicos. Em outras palavras, a estrutura atua como um meio de controle que se molda conforme as interações das pessoas que pertencem a esse grupo. Concomitantemente, ela molda e é moldada por essas interações. Um dos elementos fundamentais das estruturas é a centralização, pois se refere à tomada de decisão das organizações.

O gap a ser preenchido busca identificar as mudanças na fase de transição de pequena para média empresa, principalmente com base nas lógicas *Effectuation* e *Causation*, descritas por Sarasvathy (2001). Em suma, pode-se entender o *causation* como situações nas quais há tomadas de decisões pautadas em planejamento e nas quais os esforços são direcionados para atingir um objetivo final conhecido. Em contrapartida, no *effectuation* as decisões são feitas conforme o contexto do momento, o que pode gerar resultados imprevisíveis, e levar a empresa a um caminho que não foi imaginado anteriormente. De acordo com Sarasvathy (2001), o *causation* é necessário em negócios já estruturados, porém o que se observa é que em empresas jovens nota-se um maior uso do *effectuation*, pois normalmente os empreendedores possuem pouca informação e muitas incertezas, o que resulta em planejamentos que não fornecem benefícios concretos, na maioria das vezes.

Este trabalho objetiva analisar como as mudanças ocasionadas pelo crescimento da empresa afetam o processo decisório, com foco na transição de pequena para média empresa no setor hoteleiro na cidade de Curitiba, Brasil. Como objetivo secundário, espera-se analisar como essa mudança ocorre no que tange à estrutura organizacional, formalização, procedimentos e utilização da abordagem *causation* ou *effectuation*. O estudo foi aplicado a duas empresas que passaram de porte pequeno para médio recentemente, a fim de visualizar os impactos dessa mudança de tamanho empresarial em seu processo decisório. O propósito foi focar em empresas do setor hoteleiro, visto que é um setor de destaque devido aos incentivos para os eventos esportivos ocorridos no país, e também pelo fato de que as empresas do setor de serviços, como é o caso do setor hoteleiro, foram as que tiveram mais destaque no crescimento, sofrendo alterações de porte.

Segundo Teixeira e Hocayen-da-Silva (2007), as empresas do setor hoteleiro competem em um cenário extremamente concorrido e em constante mutação, em virtude do aumento da concorrência, elevação no nível de exigência do consumidor final e aumento nas inovações dentro do setor, e essas mudanças ocorrem em distintos ambientes, sejam eles político-econômico, social, cultural e, até mesmo, tecnológico. Por outro lado, conforme afirmam Popescu et al. (2013), a criação de empresas faz do turismo um setor bastante atrativo para países em desenvolvimento, em que outras oportunidades econômicas são limitadas, dado que beneficiam as pessoas que habitam a região dos empreendimentos turísticos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico utilizado para embasar o trabalho irá abordar os seguintes tópicos: estrutura organizacional, processo decisório, ciclo de vida das organizações e lógica *causation* e *effectuation*.

2.1 Estrutura Organizacional

A estrutura de uma organização pode ser considerada, de modo simplificado, como sendo o modo como o trabalho é subdividido em diferentes tarefas, e como e quem é responsável por efetuar e coordenar tais tarefas, segundo Mintzberg (2003).

Dentro dessas estruturas há fatores denominados elementos de complexidade, segundo Hall (2004), que são a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical (hierárquica) e a dispersão geográfica. A diferenciação horizontal é aquela que trata sobre como as atividades desenvolvidas pela empresa são subdivididas, como cada trabalhador desempenha repetidamente a sua tarefa específica ou como um especialista atua em diversas tarefas distintas simultaneamente. A diferenciação vertical é aquela em que se divide o número de cargos com níveis diferenciados de poder entre o executivo principal e o chão de fábrica. Já a dispersão geográfica faz referência ao poder das empresas que possuem matriz e filiais em diferentes lugares, sendo o poder concentrado na matriz e as filiais com diferentes níveis de importância e de tarefas.

Schell (1995) afirma que as pequenas empresas são caracterizadas por possuírem uma estrutura organizacional simplificada, poucos níveis de hierarquia e uma alta concentração da autoridade; possuem poucos funcionários, o trabalho é mais intenso, predomina o capital privado, e muitas vezes o proprietário e a administração se fundem, não havendo distinção entre assuntos profissionais e particulares, visto que a gestão se concentra na figura do empreendedor.

As pequenas empresas normalmente possuem níveis de gerência em níveis verticais de hierarquia e horizontais para departamentos e cargos; há um baixo nível de especialização, de formalização, poucos administradores no comando das decisões e, com isso, maior centralização, segundo Daft (1999). Fauzi, Hussain e Mahoney (2011), estudando a indústria do turismo na Indonésia, afirmam que a eficiência das empresas parece melhorar a medida que elas crescem, uma vez que há mais oportunidades de especialização e divisão de trabalho.

Alguns problemas foram diagnosticados por Gimenez (1998) no que se refere à administração de pequenas empresas, e o principal deles está nas decisões centralizadas em um só indivíduo, o que resulta em uma administração mais lenta e incompleta. Assim, quando a empresa cresce há uma necessidade de delegar poder a terceiros, o que é considerado por muitos algo extremamente complexo e difícil. Outra problemática encontrada pelo autor foi a falta de transparência sobre as responsabilidades dos departamentos e das pessoas, o que ocasiona dificuldades para controlar as atividades e os resultados, além de poder gerar ineficiência para o negócio.

Mintzberg (2003: 161) diz que essa centralização é típica das pequenas empresas: “tem a importante vantagem de assegurar que a resposta à estratégia reflète o completo conhecimento do núcleo operacional, além de favorecer, também, a flexibilidade e adaptação na resposta estratégica, pois somente uma pessoa necessita agir”.

O autor ainda relaciona como sendo as principais características das pequenas empresas, além de apresentar uma estrutura de centralização de poder e de decisão, uma administração sem profissionalização, maior nível de informalidade nas relações pessoais e nos processos, difícil aces-

so à informação, dirigentes com dificuldade para delegar autoridade, baixo índice de formalização e confusão entre os recursos pessoais e empresariais, por parte de alguns empresários.

2.2 Ciclo de Vida das Organizações

Um dos primeiros autores que trataram da questão do ciclo de vida das organizações foi Greiner (1972), ainda nos anos 70, cujo trabalho focou o desenvolvimento organizacional sob a ótica de sua evolução histórica. Na década seguinte, outros autores continuaram suas pesquisas nessa linha, como Miller e Friesen (1980), que abordaram o processo de adaptação organizacional, ou ainda Smith, Mitchel e Summer (1985) que focaram na análise do processo decisório nas fases do ciclo de vida organizacional. Na década seguinte, a contribuição ficou por conta de Baker e Cullen (1993), os quais afirmaram a existência de uma relação positiva entre as características da indústria, como porte, idade, crescimento ou declínio, e o desempenho e suas mudanças nas diferentes etapas do ciclo de vida da organização. Mais recentemente, Hwang (2007) focou seus estudos em aprendizado organizacional e o ciclo de vida das organizações. No entanto, como bem observa Silva et al. (2010), a maioria dos estudos nesse tema após a década de 90 foi baseado no modelo de Adizes.

Adizes (1990) afirma que as organizações, assim como os seres humanos, passam por etapas de crescimento e envelhecimento. Quando ainda jovens, são mais flexíveis, todavia não possuem tantos mecanismos de controle. Quando elas envelhecem, essa relação se altera e o controle aumenta, ao passo que a flexibilidade diminui. O autor deixa claro que ser jovem ou velha não está diretamente relacionado ao tempo de existência nem ao tamanho da empresa. Esse *status* de jovialidade é observado considerando a flexibilidade para mudanças e pouco controle, ou a inflexibilidade e um controle mais rigoroso. Quando uma organização consegue um equilíbrio entre o controle e sua capacidade de mudanças, atinge a fase da plenitude.

Esse crescimento ou alterações de fase da organização ocorrem à medida que surgem dificuldades, denominadas problemas organizacionais, que exigem novos posicionamentos e novas posturas de gestão, cujo objetivo é o de levar a empresa à plenitude, mudando o foco de problemas pequenos para a capacidade de solucionar problemas maiores e mais complexos, de acordo com Adizes (1990).

Outro ponto de contradição entre a juventude e o envelhecimento, descrito pelo autor, está na relação entre responsabilidade e autoridade. Em empresas jovens a autoridade é clara, porém a responsabilidade ainda é um pouco nebulosa. Já nas empresas envelhecidas, as responsabilidades são nítidas e a autoridade não. Adizes (1990) explica que isso ocorre devido ao fato de que, geralmente, em empresas jovens o poder está centralizado no fundador/empreendedor, e as responsabilidades são difundidas, sem muitas limitações claramente determinadas.

Quando a organização atinge a plenitude, autoridade e responsabilidades estão equilibradas. O que ocorre no envelhecimento que ocasiona a redução da autoridade está relacionado ao aumento das relações políticas. Isso gera uma redução do poder, e autoridade sem poder torna-se

obscura, o que resulta em uma organização envelhecida, onde as pessoas tendem a não agir e não reagir, o que pode levar à falência da mesma.

Em empresas familiares, que respondem pela maioria das pequenas e médias empresas, o ciclo de vida ainda sofre a influência das questões familiares, tais como o amadurecimento dos filhos, transferência de poder entre gerações, contraposição de interesses e conflitos familiares que deixam a órbita da empresa e se inserem na dimensão humana do relacionamento (Cançado et al., 2013).

A estruturação de processos de planejamento também varia em relação ao estágio do ciclo de vida em que a empresa se encontra. Frezatti et al. (2010), em uma pesquisa quantitativa com 111 empresas, constatou que há correlação entre estágio de vida e processos estruturados de planejamento, podendo contribuir para o entendimento do processo de mudança em seu controle gerencial.

Para Sanchez (2009), o que desencadeia o crescimento de PMEs, de acordo com estudos em várias regiões do mundo, como Suíça, França, Holanda, Grécia, Países Baixos, México, entre outros, são fatores como: importância da experiência e da formação do empreendedor; capital intelectual da empresa; investimento em inovação; reconhecimento da importância das ideias do fundador; existência de estruturas formais e informais na organização; estratégia da empresa; ambição, audácia e aspirações do empreendedor; uso de tecnologias e busca de melhorias nos processos. Goedhuys e Sleuwaegen (2010), em um trabalho sobre crescimento em empresas africanas, reforçam a importância da relação entre aprendizagem e crescimento nas empresas, ressaltando que, em países em desenvolvimento, além da aprendizagem, o crescimento é também fruto de uma série de outras variáveis, incluindo características específicas dos empreendedores e fatores limitantes tanto do lado da oferta quanto da demanda.

2.3 Processo Decisório

Diferente de decisões tomadas por pessoas físicas, as decisões organizacionais geralmente envolvem maiores riscos e incertezas, podendo determinar o destino das organizações (Riaz & Khalili, 2014). Tais decisões necessitam, portanto, ter um processo mais estruturado e uma resolução mais formal, detalhada, transparente e efetiva (Shimizo, 2001), sendo portanto crescente a importância dos processos para as organizações (Damian, 2015).

Simon (1997) afirma que qualquer modelo de decisão pode ser visto em quatro etapas: perceber a necessidade de decidir ou o surgimento de uma nova oportunidade, formular opções de ações, avaliar as alternativas e suas consequências e contribuições, e, por fim, realizar a decisão e colocá-la em prática.

Eisenhardt (2006) afirma que os processos decisórios nas organizações estão cada vez mais dinâmicos e exigem de quem decide um posicionamento mais rápido, de qualidade e eficaz. Em pesquisa, observando empresas mais e menos eficazes, foi comprovado que existem diferenças na percepção sobre processos decisórios rápidos. Em empresas menos eficazes, eles são vistos como

aquelas decisões tomadas por impulso a fim de sanar conflitos, atender aos anseios políticos, e que possuem características autocráticas, não reconhecendo que existam decisões rápidas, com qualidade e eficácia. Ao contrário do que eles imaginam, as pesquisas mostraram que as empresas mais eficazes fazem escolhas rápidas, com muita qualidade e com grande suporte.

Uma decisão de boa qualidade é aquela capaz de gerar resultados eficazes e tornar a empresa mais eficiente para curto, médio e longo prazo, de acordo com Adizes (1990). Para que isso ocorra, o autor aponta a necessidade de se considerar quatro papéis da tomada de decisão, que são: produzir um propósito, administrar, empreender e integrar.

De acordo com Garengo, Biazzo e Bititci (2005), nas pequenas e médias empresas os gestores e as práticas gerenciais ocorrem de maneira informal, e os gestores não têm conhecimento sobre sua real importância. Há uma carência de capacidade gerencial, formalização de processos internos e falta um sistema gerencial de qualidade. Desse modo, o talento empresarial torna-se chave para o crescimento e o desenvolvimento das empresas, e deve ser objeto de estudo de teorias econômicas, como direcionadores de ações que levam ao sucesso ou ao fracasso de pequenas e médias empresas, segundo Suarez-Nuñez (2002).

2.4 *Effectuation/Causation* – Processo Decisório Empreendedor

Para Sarasvathy (2001), o *causation* é caracterizado por situações em que existe um objetivo claramente pré-definido, e busca-se então uma melhor maneira para atingi-lo, tomando decisões com foco no resultado pré-estabelecido. Já o *effectuation* é visto em situações em que o empreendedor toma decisões por senso de oportunidade, não há um objetivo pré-determinado, as metas surgem à medida que os fatos acontecem, aliadas a um conjunto de recursos disponíveis para a tomada de decisões espontâneas e que se podem adequar ao longo do tempo. Esse raciocínio exige criatividade, propensão ao risco e imaginação.

Em suma, pode-se entender o *causation* como situações nas quais há tomadas de decisões pautadas em planejamento e nas quais os esforços são direcionados para atingir um objetivo final conhecido. Em contrapartida, no *effectuation* as decisões são feitas conforme o contexto do momento, o que pode gerar resultados imprevisíveis, e levar a empresa a um caminho que não foi imaginado anteriormente. De acordo com Sarasvathy (2001), o *causation* é necessário em negócios já estruturados, porém, o que se observa é que em empresas jovens nota-se um maior uso do *effectuation*, pois normalmente os empreendedores possuem pouca informação e muitas incertezas, o que resulta em planejamentos que não fornecem benefícios concretos, na maioria das vezes.

O *causation* descreve a perspectiva tradicional do empreendedor, segundo Sarasvathy (2008), em que há uma gestão linear e os processos e as atividades são planejados, e portanto mais adequado para a busca de oportunidades em domínios relacionados às operações atuais da empresa (Sharma & Salvato, 2011). Já o *effectuation* tem uma lógica mais dinâmica e processos interativos que possibilitam a criação de novos artefatos para o mundo, aplicando-se mais à criação de oportunidades em novos domínios.

Com relação ao comportamento de empreendedores com suas características determinantes que levam a uma decisão com base nas lógicas *causation* e *effectuation*, Fisher (2012) descreveu alguns desses comportamentos conforme Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – O comportamento das lógicas *causation* e *effectuation*

<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica uma oportunidade antes de desenvolver qualquer coisa • Reúne informações sobre as necessidades dos clientes para identificar uma lacuna • Analisa as tendências tecnológicas • Identifica e avalia oportunidades de longo prazo para o desenvolvimento da empresa • Mapeia (escreve e discute) cenários para o futuro da empresa • Cria e compara projeções financeiras para o crescimento das empresas • Calcula os retornos de várias oportunidades • Realiza análise de valor presente líquido ou análise de probabilidade de escolher entre várias alternativas • Desenvolve um plano de negócios • Produz um documento escrito – plano de negócios • Apresenta um plano de negócios para o público externo • Organiza e implementa processos de controle • Estabelece uma estrutura de comunicação interna (contas de gestão e relatórios mensais) • Projeta e implementa uma estrutura organizacional clara • Recolhe e analisa informações sobre o tamanho do mercado e o crescimento • Reúne dados sobre o mercado • Entrevista potenciais clientes • Reúne informações sobre os concorrentes e analisa suas ofertas • Reúne dados sobre os concorrentes • Analisa os dados sobre os concorrentes • Utiliza dados sobre os concorrentes como um contributo para as principais decisões • Expressa uma visão e/ou metas para o empreendimento • Articula uma visão ou um objetivo • Realiza sessões estratégicas em que os objetivos são discutidos • Desenvolve um plano de projeto para desenvolver o produto e/ou os serviços • Produz um plano de projeto • Monitora o produto e o desenvolvimento do mercado em relação ao plano de projeto • Escreve um plano de <i>marketing</i> para levar os produtos/serviços ao mercado • Produz um plano de <i>marketing</i> • Implementa e monitora as atividades de <i>marketing</i>, de acordo com um plano de <i>marketing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimenta • Desenvolve diversas variações de um produto ou serviço para chegar a uma oferta comercial • Cria vários protótipos de produtos diferentes • Oferece diversos serviços no processo de encontrar uma oferta • Experimenta diferentes maneiras de vender e/ou entregar um produto ou serviço • Utiliza diferentes canais de distribuição • Usa diferentes modelos de receita • Altera o produto ou o serviço substancialmente conforme o empreendimento desenvolve perda acessível • Confirma apenas quantidades limitadas de recursos para o empreendimento de cada vez • Procura formas de fazer as coisas de maneira mais barata • Limita os recursos comprometidos com a empresa para o que poderia ser perdido • Flexibilidade pessoal • Muda rapidamente a oferta ou o modelo de receita do empreendimento conforme surgem novas oportunidades • Adapta o que estão fazendo com os recursos que possuem em mãos • Concentra no que é prontamente disponível ao decidir sobre um curso de ação • Evita cursos de ação que restringem a flexibilidade e a adaptabilidade • Conscientemente rejeita cursos de ação que irão trancá-los em relações ou investimentos • Entra em acordo com clientes, fornecedores e outras organizações • Negocia com outros interessados antes de ter um produto ou serviço totalmente desenvolvido

Fonte: Adaptado de FISHER (2012)

Analisando o Quadro 1, pode-se verificar que na abordagem *effectuation* o cliente tem uma participação fundamental na concepção do produto ou serviço. É a partir de seu feedback que o produto vai se desenvolvendo e pode mudar de rumo a qualquer momento para aproveitar uma oportunidade identificada. Na lógica *causation*, o processo todo é muito mais estruturado e planejado, oferecendo menos possibilidades de alterações.

3 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é analisar como as mudanças ocorridas com o crescimento da empresa afetam o processo decisório do empreendedor, focando na fase de transição de pequena para média empresa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa-exploratória, com o método de investigação de estudo de casos múltiplos (Yin, 2005) e coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com empreendedores do setor hoteleiro de Curitiba. A fim de se coletar mais subsídios para a pesquisa, também foram realizadas entrevistas com seus sucessores e os gerentes gerais dos hotéis.

De acordo com Corbine Strauss (2008), para verificar características do comportamento humano, fenômenos sociais e culturais, experiências relativas a interações humanas, como é o caso deste estudo, utiliza-se o método de pesquisa qualitativo. Sendo assim, o objetivo foi familiarizar o pesquisador com o problema, tornando-o mais claro. Mais especificamente, conhecer o processo de transição de pequena para média empresa, seu processo decisório e o uso das lógicas *effectuation* e *causation* nesse momento vivenciado pela organização.

3.1 Escolha dos Casos

Foram analisados dois casos do setor hoteleiro da região Sul do Brasil, especificamente da cidade de Curitiba, no Estado do Paraná. A escolha de Curitiba se deu pelo fato dela ser uma das cidades escolhidas para ser sede da Copa do Mundo de 2014, evento que acarretaria um forte impacto no setor hoteleiro da cidade. Segundo o site da prefeitura da cidade (2015), a Curitiba é referência em aspectos científicos, culturais, urbano e econômico, tendo passado por um grande urbanização nos anos 70. Curitiba é a quarta cidade em participação no PIB brasileiro, perdendo apenas para São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília (IBGE, 2015). Comparadas com essas três, Curitiba possui uma rede hoteleira que seria mais impactada pelo evento mundial, dado que não recebe o mesmo fluxo regular de turistas de passeio como o Rio de Janeiro ou de negócios, como São Paulo e Brasília.

Wells, Pfantz e Bryne (2003) afirmam que o setor do turismo tem sido visto pelos governos como um setor estratégico, com enorme potencial para alavancar a economia, impulsionar o desenvolvimento local e regional, além de atrair capital externo e contribuir para a geração de em-

pregos. Gorini e Mendes (2005) afirmam que no Brasil há uma predominância de pequenas empresas no setor.

Para Teixeira e Hocayen-da-Silva (2010), o setor hoteleiro de Curitiba tornou-se um grande polo turístico em meados dos anos 90, em virtude da vinda de grandes multinacionais para a região, o que alavancou o turismo de negócios no local e atraiu redes hoteleiras nacionais e internacionais para a cidade. Muitos dos empreendedores do ramo hoteleiro da cidade acreditam que tiveram seu desempenho prejudicado com a entrada das grandes redes no mercado, o que os levou à redução de tarifas mesmo com elevação de custos, para se manterem competitivos, de acordo com Teixeira (2012). Entre seus principais desafios para se manterem no mercado estão os altos encargos tributários, ausência de recursos para grandes investimentos, ausência de espaço físico, dificuldade de encontrar mão de obra qualificada, além da competição com as grandes redes.

Como o porte da empresa é uma variável chave analisada no trabalho, será considerado o critério adotado pelo SEBRAE (2014) para o setor de comércio e serviços, que se baseia no número de funcionários. De acordo com esta instituição, no setor industrial, são classificadas como microempresas aquelas que contam com até 19 empregados, pequenas de 20 a 99 empregados, médias de 100 a 499, e grandes se tiverem mais de 500 empregados. Para o setor de comércio e serviços, as microempresas possuem até nove empregados, as pequenas de 10 a 49 empregados, as médias de 50 a 99, e as grandes devem possuir 100 empregados ou mais.

3.2 Fontes de Evidências

Para o entendimento dos casos foram utilizadas três fontes de evidências: entrevistas, análise documental e observação, já que as entrevistas foram realizadas nos próprios hotéis. Para análise do caso 1, foram entrevistados o fundador, seu filho, que trabalha na gestão, e a gerente geral do hotel. Também foram observados depoimentos de clientes deixados em sites de busca de hotéis, e imagens e manuais de procedimentos internos. Para análise do hotel 2, foram entrevistados a fundadora, a sua filha, que trabalha na gestão do hotel desde sua fundação, e o gerente geral. Também foram observados depoimentos de clientes deixados em sites de busca de hotéis e imagens. O hotel não permitiu o acesso aos manuais ou qualquer outro tipo de documentação.

3.3 Análise dos Dados

A análise dos dados foi feita com base na análise do conteúdo, descrita por Bardin (1977). Nesta pesquisa os casos foram analisados de maneira individual, e posteriormente foi utilizada técnica de *cross-case analysis*. Eisenhardt (1989) diz que essa técnica visa identificar similaridades entre os casos, o que permite que sejam estabelecidos padrões entre eles, e também observar pontos em comum com a literatura apresentada, a fim de que ocorra a comparação entre os casos e a teoria.

Para melhor direcionar a análise dos dados, foram identificadas, no Quadro 2 a seguir, os pontos chave da pesquisa, as categorias analíticas e os elementos de análise:

Quadro 2 – Categorias analíticas e elementos de análise

Pontos-chave da pesquisa	Categorias analíticas	Elementos de análise
Características dos casos	Perfil dos empreendedores e dos hotéis	Grau de escolaridade
		Área de formação
		Tempo de mercado
		Localização
		Porte da empresa
		Número de funcionários
Mudanças na formalização e nos processos	Estrutura da organização/ formalização/ procedimentos	Hierarquia
		Formalização
		Profissionalização
		Autonomia/ Responsabilidades
		Centralização de poder
		Controle
		Relação entre funcionários
Lógicas para decisão do empreendedor	<i>Utilização das lógicas Causation/Effectuation</i>	Prazos para decisão
		Senso de oportunidade
		Adaptabilidade
		Flexibilidade
		Análises financeiras
		Análises da concorrência
		Planejamentos e planos
		Observação do futuro

Fonte: Elaboração própria

3.4 Descrição dos Casos e Entrevistados

O hotel 1 localiza-se na Grande Curitiba e foi fundado no ano de 1996. Hoje possui 51 funcionários, 81 unidades habitacionais, sendo 63 classificadas como categoria luxo e 18 como *standard*. Os serviços oferecidos pelo hotel são recepção 24 horas, lavanderia, café da manhã, restaurante, estacionamento, *business center*, *fitness center*, acesso à internet, frigobar e espaço para eventos. O restaurante é aberto para clientes em geral, não necessariamente hóspedes, e aos sábados o espaço é transformado em um *pub*, onde há apresentação de banda ao vivo e é direcionado ao público jovem.

De acordo com o fundador, a ideia de ter um hotel veio quando ele e sua família já não sabiam o que fazer com uma casa grande que tinham. Pensaram em construir uma escola, a princípio, pois tinham uma filha formada em Pedagogia. Posteriormente, veio a ideia de construir uma clínica médica, até que a esposa do fundador comentou em fazer um hotel. Avaliaram a possibili-

dade, e como havia muitos quartos e banheiros na casa, optaram em investir em um hotel, mesmo não tendo conhecimento prévio no ramo.

Neste caso, entrevistou-se o fundador, que é professor universitário, formado em História, Geografia, Estudos Sociais e Direito. Trabalhou na procuradoria do Estado e já estava aposentado quando fundou o hotel. Seu filho, que auxilia na gerência e nos assuntos administrativos, é engenheiro civil, sempre trabalhou no hotel e agora está investindo também em hotéis de rede no litoral do Paraná. A gerente geral, formada em Turismo, entrou no hotel em 2003, trabalhava com assessoria em serviços hoteleiros e hoje atua como gerente. A passagem deste hotel para o porte médio se deu ao final dos anos 90.

O hotel 2 localiza-se no centro da cidade de Curitiba, no Estado do Paraná, e foi fundado no ano de 1996. Hoje possui 53 funcionários, sendo que 4 deles estão afastados. Possui um total de 78 unidades habitacionais, sendo 48 apartamentos categoria luxo, 22 apartamentos categoria executivo, 3 apartamentos antialérgicos, 1 apartamento adaptado para deficientes e 4 suítes com decoração diferenciada e serviços mais personalizados. Oferece serviços de café da manhã com mais de 50 itens, telefonia informatizada, Internet, serviço 24 horas, serviço médico de emergência, apartamento para deficientes, *solarium* com *spa* panorâmico, sauna úmida, frigobar, bar, restaurante, churrasqueira, *fitness center* panorâmico, lavanderia, espaço para eventos e estacionamento. O hotel tem focado esforços para eventos cerimoniais de casamentos.

De acordo com a filha da proprietária, a ideia de ter um hotel veio quando sua família estava disposta a investir em algo. Como eles tinham um terreno no centro da cidade pensaram “por que não investir em um hotel?”. A família nunca havia tido contato com o ramo hoteleiro anteriormente, solicitaram auxílio de um arquiteto para a construção, e desde então o hotel tem passado por várias reformas, para se adequar ao mercado e às leis.

A fundadora, que possui ensino médio técnico em Administração, já está se distanciando da administração do hotel, participa de algumas decisões e faz visitas diárias ao hotel ou no período da manhã ou da tarde, somente por algumas horas. Sua filha, administradora de empresas, sempre trabalhou no hotel, é diretora voluntária da ABIH-PR, e fez cursos de extensão em hotelaria. O gerente geral, administrador de empresas, entrou no hotel em 1999, como almoxarife, e foi crescendo gradativamente. A passagem deste hotel para o porte médio se deu no início dos anos 2000.

4 RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise comparativa dos dois casos pesquisados, conforme categorias analíticas pré-definidas levando-se em conta os objetivos do trabalho e a revisão da literatura. Essa análise comparativa enfatiza as similaridades e as diferenças entre os dois casos, confrontando as descobertas com a fundamentação teórica apresentada na pesquisa.

4.1 Características dos Empreendedores e dos Hotéis

Ambos os hotéis possuem 17 anos de mercado, sofrem alterações constantes de infraestrutura e têm até mesmo um histórico de criação parecido, ou seja, os fundadores possuíam uma propriedade que estava inutilizada e poderiam fazer um investimento no local. Em ambos os casos, os proprietários não tinham conhecimento prévio no setor de hotelaria, nem mesmo de turismo, e buscaram ajuda de profissionais do setor de construção civil para dar início ao projeto de construção do hotel. Outro ponto similar entre os hotéis é que ainda mantêm uma administração familiar.

Os hotéis em questão possuem quase que o mesmo número de unidades habitacionais (um com 81 e outro com 78), oferecendo serviços muito similares. Também buscam diferentes meios de angariar recursos, não somente com hospedagem. Oferecem serviços de restaurante e focam esforços também no setor de eventos, tanto corporativos como outros.

Ao confrontar as características dos hotéis com o referencial teórico, observa-se que eles possuem as características levantadas pelas pesquisas, que assinalam que o período de maior importância para o setor hoteleiro no país foi de meados dos anos 90 até o início dos anos 2000, e foi nesse período que os hotéis dos casos apresentados sofreram as maiores transformações e maior fase de crescimento. Também entram na categoria de hotéis independentes que são administrados na maioria das vezes de maneira familiar, que buscam se diferenciar por apresentarem um serviço personalizado se comparada às grandes redes (Gorini e Mendes, 2005; Teixeira e Hocayen da_Silva, 2007; Teixeira,, 2012).

Todos os entrevistados possuem curso superior ou ao menos profissionalizante, como é o caso da fundadora do hotel do caso 2. Os fundadores já estão em uma idade avançada, mas participam ativamente da administração do hotel, um mais e outro menos; estão repassando o controle para seus filhos, e não pretendem que o hotel saia da administração familiar. Ambos não se dedicam exclusivamente ao hotel – no caso 1, ele também é professor universitário, e no caso 2, ela dedica apenas 2 horas por dia em média aos assuntos do hotel.

Com relação aos gerentes, nota-se que entraram basicamente há uns 10 anos e possuem curso superior, um na área de Turismo e outro em Administração de Empresas. Podemos relacionar esses resultados com a teoria de que, para Sanchez (2009), o que desencadeia o crescimento de PMEs são fatores como experiência e formação do empreendedor, capital intelectual da empresa, investimento em inovação, reconhecimento das ideias do fundador, existência de estruturas formais e informais, estratégia da empresa, ambição do empreendedor, uso de tecnologias e busca de melhoria dos processos.

Observa-se que há um respeito muito grande pelas ideias dos fundadores, e estes são sempre ouvidos para o aval final das decisões mais importantes. Observa-se que houve e ainda há uma ambição dos proprietários, pois estão sempre em busca de melhorias e reformas para que os hotéis se mantenham competitivos e atrativos no mercado. Também há um acompanhamento da tecnologia, dado que os processos, antes manuais, hoje são informatizados e aperfeiçoados.

4.2 Estrutura da Organização/Formalização/Procedimentos

Com o crescimento das empresas, muitos cargos intermediários e áreas específicas foram criados, e houve uma delegação de poder para assuntos operacionais e administrativos. Cada área é responsável por cuidar e manter o bom funcionamento do hotel. As pequenas decisões relativas aos setores foram delegadas; no entanto, decisões estratégicas e de maior relevância, ou que saem dos assuntos cotidianos, passam sempre pela cúpula administrativa, sendo a palavra final a do fundador ou de seu sucessor.

Uma das principais mudanças foi que antes eles tomavam essa decisão sozinhos e atualmente ouvem e têm o suporte da equipe para que auxiliem na decisão final. A literatura traz que diversos fatores são características da centralização, mas o mais comum é o direito de decisão. O que faz a organização possuir uma estrutura centralizada é o fato do poder decisório se concentrar na alta cúpula administrativa, como é o caso das empresas pesquisadas. Outro elemento característico está em quem avalia o trabalho dos demais funcionários, se está sendo realizado de modo correto, pontual e eficaz. Se tal tarefa for responsabilidade do alto escalão, pode-se dizer então que essa atitude é de uma estrutura que adota políticas de centralização de poder, e ambos adotam essa postura (HALL, 2004).

Com relação à estrutura organizacional, em ambos os casos é identificada uma estrutura organizacional na qual a hierarquia é bem definida, com estrutura verticalizada e onde os proprietários se mantêm na cúpula da administração, seguidos pelos gerentes, supervisores, chefes de setores e operacional. Em ambos os casos também houve uma maior divisão de setores e uma maior profissionalização dos mesmos, se comparado ao tempo em que ainda eram pequenas empresas.

De acordo com o referencial teórico, a estrutura organizacional da empresa sofre alterações em virtude do seu porte (Hall, 2004). Este fato pode ser comprovado em ambos os casos apresentados, os quais possuíam uma estrutura simplificada de início, mas atualmente vêm-se tornando uma estrutura mais aprimorada e com maior disponibilidade de recursos. Nas palavras dos entrevistados:

No começo era uma administração quase que manual, porque aquela época não tinha computador, não tinha nada. Era uma contabilidade muito rudimentar, em que a gente fazia só o pagamento, as compras não eram totalmente monitoradas. Hoje não, hoje nós temos o setor de compras e o setor financeiro separados...(caso 1).

Quando éramos um hotel pequeno as decisões eram mais práticas e mais rápidas, precisava reformar alguma coisa ia lá e fazia, consertos, reclamações de hóspedes, tudo. Lidar com os funcionários também era mais fácil, tinham menos e conhecíamos bem quase todos, e eram funcionários de confiança e fiéis à empresa, hoje lidar com as pessoas é extremamente complicado (caso2).

Outras questões referentes à estrutura organizacional, vistas no referencial teórico, falam sobre o aspecto de que nas pequenas empresas há poucos níveis de hierarquia, alta concentração de autoridade, poucos funcionários, predomínio de capital privado, a administração é feita pelo

proprietário, que muitas vezes não separa a vida pessoal da profissional, e a gestão se concentra no empreendedor. Muitos cargos são ocupados por familiares, muitas vezes sem preparo técnico (Schell, 1995; Mintzberg, 2003). Essas características também foram notadas nos casos apresentados, porém é possível perceber que está havendo uma mudança, ainda que lenta e gradativa.

Com relação à formalização do processo decisório, nota-se que não foram adotados procedimentos para formalizar as decisões em nenhum dos casos, o que ainda demonstra característica de pequena empresa – há apenas o uso de anotações informais e envio de *e-mails* com notificações. Ainda são poucos administradores no comando das decisões. No entanto, quando se fala em formalização de processos e procedimentos, houve uma grande mudança de pequena para média empresa. Com o crescimento da empresa, à medida que os fatos iam acontecendo, foram padronizadas e formalizadas soluções de como proceder em determinadas situações. Várias atividades e tarefas já têm seus próprios procedimentos, há um jeito certo de atender, de fazer a limpeza, de tratamento ao hóspede, de efetuar a reserva, de como servir, entre outros. As atividades de rotina tanto para o ambiente administrativo como para o operacional passaram por formalização de processos e procedimentos. Não se observou carência de capacidade gerencial, pois em ambos os casos há mão de obra especializada e profissionalizada, portanto, capacitada.

Sobre a utilização de meios para controlar o que está sendo executado e conhecer o andamento dos processos após uma decisão tomada, os dois casos também apresentaram similaridades, pois executam mecanismos de controle. À medida que as empresas cresceram, esse controle aumentou e foram necessários mais cargos de nível intermediário, como supervisores e cargos administrativos. Além disso, aumentou também o rigor, com relação aos assuntos cotidianos, como controle da folha de ponto, troca de turnos, utilização de câmeras de segurança, tanto para funcionários como para hóspedes.

Há uma relação informal no trabalho, mas pode-se observar que há um distanciamento maior entre os funcionários da base operacional e os da cúpula administrativa, considerando a transição de pequena para média empresa. Para que um funcionário da base tenha acesso à cúpula administrativa é preciso passar a informação por vários estágios, supervisores, chefes, gerentes de setores, até que chegue à gerência geral e aos proprietários.

Com o crescimento da empresa, houve também uma necessidade maior de capacitação e profissionalização dos funcionários. Ambos os hotéis se preocupam em fornecer treinamentos, que antes não ofereciam, e materiais sobre conduta profissional, entre outras preocupações com relação aos seus empregados, principalmente legais, pois atuam em diferentes turnos e escalas. O referencial teórico nos mostra que pequenas empresas possuem características de informalidade nas relações pessoais e nos processos, e pouca capacitação profissional, o que se pode notar que foi sendo modificado à medida que a empresa foi sofrendo alteração de porte (Mintzberg, 2003).

4.3 Utilização das Lógicas *Effectuation/Causation*

Um dos pontos-chave desta pesquisa foi descobrir mudanças no processo decisório do empreendedor à medida que a empresa passa de pequena para média empresa. A teoria da decisão do empreendedor que deu base para isso foi a teoria do *causation* e *effectuation*, descrita por Sarasvathy (2001). As principais características consideradas para observar o processo decisório foram: prazo para tomada de decisão, senso de oportunidade, adaptabilidade/flexibilidade, critérios para decisão, análises financeiras, análises da concorrência e do mercado, utilização de planos de negócio, de *marketing*, planejamentos e observação do cenário futuro.

Com relação ao prazo para tomada de decisão, ambos os casos responderam que tomam decisões com foco no curto prazo. A teoria traz que em *effectuation* as decisões são tomadas com base nos possíveis efeitos que podem ser criados com a situação em que se encontra e os recursos disponíveis, o que na maioria das vezes leva a decisões com o olhar no curto prazo. (Sarasvathy, 2001).

Observando o Quadro 1, adaptado de Fisher (2012), foram levantadas questões a respeito de características de decisões nas lógicas *effectuation* e *causation*. Alguns elementos da lógica *effectuation* foram encontrados em ambos os casos; por exemplo, todos os entrevistados afirmaram que as decisões são adaptáveis e flexíveis. E isso sempre foi assim, desde a criação da empresa. Eles também fazem o uso de diferentes modelos de receita, confirmam quantidades limitadas de recursos por empreendimentos e projetos, possuem recursos disponíveis para eventualidades/oportunidades que possam surgir, concentram-se no que é prontamente disponível para tomar uma decisão, não possuem plano de negócios, entre outros. Nas palavras dos entrevistados:

Eu tomo a decisão de momento, a decisão emergencial. Mas claro que essa decisão pode ser modificada quando há a alteração de comportamento, ou de fatos novos surgindo, as decisões não são fixas (caso 1)

Sim, na maior parte das vezes a gente vê uma oportunidade e a partir dela toma alguma atitude. Como foi o caso da criação de espaço para eventos, vimos que era um mercado em crescimento e então tomamos a decisão de focar o comercial e as reformas também para isso (caso 2).

O mesmo quadro mostra características da lógica *causation* e algumas delas também foram encontradas nos casos apresentados. Entre as características identificadas, podemos citar: reúnem informações sobre os clientes, analisam tendências mercadológicas, mapeiam cenários futuros (mesmo que não tomem decisões no longo prazo), utilizam dados sobre o mercado e sobre a concorrência para tomar decisões, fazem projeções financeiras, organizam processos de controle, possuem planos de *marketing*, entre outros.

Os Quadros 3 e 4 a seguir resumem os principais resultados encontrados na análise dos dois hotéis:

Quadro 3 - Mudanças na transição da pequena para média empresa – Hotel 1

Mudanças de Comportamento na Transição de Pequena para Média			
Característica Avaliada	Pequena	Média	Mudou
Formalização de processos	não	sim	SIM
Relacionamento com os funcionários	próximo	distante	SIM
Autoridade clara	sim	difusa	SIM
Responsabilidade clara	difusa	sim	SIM
Autonomia dos funcionários	não	sim	SIM
Centralização do poder	sim	sim	NÃO
Preocupa-se com a capacitação dos funcionários	não	sim	SIM
Ambiente organizacional	familiar	familiar	NÃO
Raciocínio Causation			
Reúne informações sobre as necessidades dos clientes	não	sim	SIM
Análise de mercado/concorrência	não	sim	SIM
Uso de cálculos de retorno antes da decisão	não	sim	SIM
Desenvolve plano de negócios	não	não	NÃO
Visão e metas claras	não	não	NÃO
Plano de projetos	sim	sim	NÃO
Atividade de controle	não	sim	SIM
Concentra em aspectos previsíveis de um futuro incerto	não	sim	SIM
Visão no longo prazo	não	não	NÃO
Mapeia cenários futuros	não	sim	SIM
Raciocínio Effectuation			
Reconhecimento de oportunidade antes da decisão	não	Sim	SIM
Ambiente dinâmico	sim	Sim	NÃO
Experimentação para chegar a uma oferta de serviço	sim	Não	SIM
Faz uso de diferentes receitas	não	Sim	SIM
Flexibilidade na decisão	sim	Sim	NÃO
Limites de recursos por empreendimentos	sim	Sim	NÃO
Se concentra no que é prontamente disponível para decisão	sim	Sim	NÃO
Ação para o curto prazo	sim	Sim	NÃO
Acordo com clientes, fornecedores e outras organizações	não	Sim	SIM
Usa rede de contatos para expansão	sim	Sim	NÃO

Fonte: Elaboração própria

Quadro 4 - Mudanças na transição da pequena para média empresa – Hotel 2

Mudanças de Comportamento na Transição de Pequena para Média			
Característica Avaliada	Pequena	Média	Mudou
Formalização de processos	não	sim	SIM
Relacionamento com os funcionários	próximo	distante	SIM
Autoridade clara	sim	Sim	NÃO
Responsabilidade clara	difusa	sim	SIM
Autonomia dos funcionários	não	Sim	SIM
Centralização do poder	sim	sim	NÃO
Preocupa-se com a capacitação dos funcionários	não	sim	SIM
Ambiente organizacional	familiar	familiar	NÃO
Raciocínio Causation			
Reúne informações sobre as necessidades dos clientes	não	sim	SIM
Análise de mercado/concorrência	não	sim	SIM
Uso de cálculos de retorno antes da decisão	não	sim	SIM
Desenvolve plano de negócios	não	não	NÃO
Visão e metas claras	não	não	NÃO
Plano de projetos	Não	Não	NÃO
Atividade de controle	Não	Sim	SIM
Concentra em aspectos previsíveis de um futuro incerto	não	Não	NÃO
Visão no longo prazo	não	Não	NÃO
Mapeia cenários futuros	não	Não	NÃO
Raciocínio Effectuation			
Reconhecimento de oportunidade antes da decisão	não	Sim	SIM
Ambiente dinâmico	sim	Sim	NÃO
Experimentação para chegar a uma oferta de serviço	sim	Não	SIM
Faz uso de diferentes receitas	não	Sim	SIM
Flexibilidade na decisão	sim	Sim	NÃO
Limites de recursos por empreendimentos	sim	Sim	NÃO
Se concentra no que é prontamente disponível para decisão	sim	Sim	NÃO
Ação para o curto prazo	sim	Sim	NÃO
Acordo com clientes, fornecedores e outras organizações	não	Sim	SIM
Usa rede de contatos para expansão	sim	Sim	NÃO

Fonte: elaboração própria

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como o crescimento da empresa afeta o processo decisório do empreendedor, com ênfase na fase de transição de pequena para média empresa. A teoria que baseia o processo decisório do empreendedor nesta pesquisa é a do *causation* e *effectuation*, descrita por Sarasvathy (2001). Este estudo teve foco em empresas no

setor hoteleiro, localizadas em Curitiba, no Estado do Paraná, devido à visibilidade e ao crescimento do setor nos últimos anos. Para tanto, foi utilizada a análise de estudo de casos múltiplos, aplicando-se a técnica de entrevistas em profundidade.

Ao fim, visava-se responder à questão: como o crescimento da empresa, com foco na transição de pequena para média empresa, afeta o processo decisório do empreendedor?

Baseado nos resultados dos casos apresentados, pode-se dizer que o crescimento da empresa afeta o processo decisório do empreendedor em diversos fatores. Tendo diferenças significativas no que tange a formalização de processos, delegação de pequenos poderes, maior distanciamento dos funcionários, maior preocupação com a capacitação dos mesmos, aumento da consideração de aspectos racionais na decisão, melhor preparação da equipe para dar suporte às decisões, consideração da opinião da equipe, existência de uma preocupação com o longo prazo, as responsabilidades tornam-se mais claras e alguma autonomia é delegada aos funcionários.

Devem ser considerados também os aspectos que não mudaram enquanto a empresa passou de pequena para média, como ações com foco no curto prazo, flexibilidade das decisões, centralização do poder de decisões estratégicas na figura do empreendedor, dificuldade em separar o pessoal do profissional, definição de metas e objetivos não muito claros, por serem decisões tomadas para o curto prazo, na maioria das vezes, investimentos em um projeto por vez, e a rede de contatos segue importante para o negócio e influencia em algumas decisões.

Considerando as limitações da pesquisa, de tempo, de número de casos, principalmente, sugere-se que novas pesquisas empíricas sejam realizadas para dar mais robustez às descobertas aqui apresentadas. Sejam pesquisas com o objetivo de aprofundar o conteúdo explorado e as conclusões obtidas, ou explorar aspectos teóricos que não foram focados para obtenção dos resultados, ou ainda, pesquisas em outros setores da economia para verificar se o mesmo fato ocorre em outras áreas.

Recomenda-se uma análise dos pontos pouco desenvolvidos na pesquisa, ou por insuficiência de dados, devido às restrições e às generalizações das respostas obtidas nas entrevistas, ou por falta de tempo para busca de mais casos. Seria importante o uso de metodologias que permitissem maior generalização das descobertas obtidas.

Considera-se relevante um estudo quantitativo com relação ao impacto das mudanças no processo decisório do empreendedor nos resultados da empresa, especificamente faturamento, lucratividade, market share, entre outras.

REFERÊNCIAS

Adizes, I. (1990). *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira.

Baker, D.; Cullen, J. B. (1983) Administrative reorganization and Configurational context: The Contingent effects of age, size and change size. *Academy of Management Journal*, 36(6): pp. 1251-1277.

Bardin, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda.

- Cançado, V.L.; Lima, J.B.; Muylder, C.F.; Castanheira, R.B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grup Seculus. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, 75(2): pp. 485-516.
- Corbin, J.; Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: techniques to developing grounded theory*. 3rd.ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Daft, R.T. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Damian, I.P.M. (2015). A importância das tarefas e os fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de processos de negócios. *Revista de Administração da Unimep*, 13(2): pp. 162-185.
- Eisenhardt K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* 14(4): pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (2006). Estratégia como tomada de decisão estratégica. In: Mintzberg, H.; Lampbel, J.; Quinn, J. B., Ghoshal, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Fauzi, H.; Hussain, M.M.; Mahoney, L. (2011). Management Control Systems and Contextual Variables in the Hospitality Industry. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 6(2): pp. 63-83.
- Fischer, G. (2012). Effectuation, causation and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research". *Entrepreneurship theory and practice*. *Baylor University* 36(5): pp. 1019-1051.
- Frezatti, F.; Relvas, T.R.S.; Nascimento, A.R.; Bido, D.S. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4), pp. 383-399.
- Garengo, P.; Biazzo, S.; Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Oxford 7(1): pp. 25-47.
- Gimenez, F. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(7).
- Goedhuys, M.; Sleuwaegen, L. (2010). High-growth entrepreneurial firms in Africa: a quantile regression approach. *Small Business Economics*, 34(1): pp. 31-51
- Gorini, A. P. F.; Mendes, E. F. (2005). Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro 22: pp. 111-150.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4): pp. 37-46.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Hwang, Y. (2007). The organizational life cycle as a determinant the strategic alliance tactics. *International Journal of management*, 24(3): pp. 427-435.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2012). *Pesquisa de serviços de hospedagem 2011: municípios das capitais, regiões metropolitanas das capitais e regiões integradas de desenvolvimento*. Rio de Janeiro: IBGE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2015). Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 nov. 2015.

Maad, D. C.; Liedholm, C. (2008). The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. *Journal of Finance*, 26(1): pp. 61-74.

Miller, D.; Friesen, P. H. (1980). Archetypes of organization transition. *Administrative Science Quarterly*, 25: pp. 268-299.

Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.

Prefeitura Municipal de Curitiba (2015). *Perfil da cidade de Curitiba*. Disponível em: <www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/perfil-da-cidade-de-curitiba/174>. Acesso em: 19 nov. 2015.

Popescu, L.; Iancu, A.; Popescu, V.; Vasile, T. (2013). Human resource management practice in the hospitality and tourism industry. *Economics, Management and Financial Markets*, 8(4): pp. 160-165.

Riaz, M.N.; Khalili, M.T. (2014). Transformational, Transactional Leadership and Rational Decision Making in Services Providing Organizations: Moderating Role of Knowledge Management Processes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2): pp. 355-364.

Sanchez, R. M. (2009). La incidencia de las competencias esenciales y el propietario-dirigente en el fuerte crecimiento de la PYME manufacturera em San Luiz Potosí, México. *Cuaderno Administración de Bogotá, Colombia*, 22(38): pp. 121-144.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): pp. 243–288.

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. New horizons in entrepreneurship research. Cheltenham, U.K. : Edward Elgar Publishing.

Schell, J. (1995). *Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora*. Rio de Janeiro: Campus.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> . Acesso em: 18 fev. 2014.

Sharma, P.; Salvato, C. (2011). Commentary: exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6): pp. 1199-1205.

Shimizu, T. (2001). *Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão*. São Paulo: Atlas.

Silva, W. A. C.; Jesus, D. K. A.; Melo, A. A. O. (2010) Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem - MG. *REGE Rev. Gest.* [online], 17 (3): pp. 245-263.

Simon, H. (1997). *Administrative behavior*. New York: Free Press.

Smith, K.; Mitchel, T.; Summer, C. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *The Academy of Management Journal*, 28(4): pp. 799-820.

Suarez-Nuñez, T. (2002). *La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial mexicana: un estudio multicaso*. Tesis (Doutorado) – Universidad Autonoma Metropolitana, México (No publicadas).

Teixeira, R. M.; Hocayen-da-Silva, A. J. (2007). Em busca de uma abordagem integradora para analisar as vantagens competitivas em empresas do setor hoteleiro. *Turismo: Visão e Ação*, 9: pp. 201-222.

Teixeira, R. M.; Hocayen-da-Silva, A. J. (2010). Recursos internos como diferenciais competitivos aplicados ao processo de adaptação estratégica em empresas do setor hoteleiro de Curitiba: estudo comparativo de casos. *Latin America Journal of Business Management* – LAJBM 1(1): pp. 119-145.

Teixeira, R. M. (2012a). Redes de cooperação em turismo: um estudo nas pequenas empresas hoteleiras de Curitiba. *Pasos (El Sauzal)* 10: pp. 407-416.

Teixeira, R. M. (2012b). Desempenho e obstáculos ao crescimento de pequenos negócios hoteleiros em Curitiba. *Revista Turismo Visão e Ação*, 14(1): pp. 99–117.

Teixeira, R. M. (2012c). Processo Empreendedor em Turismo: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas Hoteleiras em Sergipe, Brasil. *Revista Turismo & Desenvolvimento* n. 17/18.

Wells, B., Pfantz, T., Bryne, J. (2003). Russian women business owners: evidence of entrepreneurship in a transition economy. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1): pp. 22-26.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Artigo recebido em: 30/07/2014.

Artigo aprovado em: 03/12/2015.