

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

TALITA LEUÇZ

**O PROCESSO DECISÓRIO DO EMPREENDEDOR FRENTE À TRANSIÇÃO DA
PEQUENA PARA A MÉDIA EMPRESA:**
casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba-PR

SÃO PAULO
2014

TALITA LEUÇZ

**O PROCESSO DECISÓRIO DO EMPREENDEDOR FRENTE À TRANSIÇÃO DA
PEQUENA PARA A MÉDIA EMPRESA:**

casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba-PR

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Empreendedorismo

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi

SÃO PAULO
2014

TALITA LEUÇZ

**O PROCESSO DECISÓRIO DO EMPREENDEDOR FRENTE À TRANSIÇÃO DA
PEQUENA PARA A MÉDIA EMPRESA:
casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba-PR**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Empreendedorismo

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi

Data de aprovação: 10/02/2014

Banca examinadora:

Prof. Dr. Tales Andreassi (Orientador)
Fundação Getúlio Vargas - EAESP

Profa. Dra. Rivanda Meira Teixeira
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Fábio Luiz Mariotto
Fundação Getúlio Vargas – EAESP

Leuçz, Talita.

O processo decisório do empreendedor frente à transição da pequena para a média empresa: Casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba-PR. / Talita Leuçz. – 2014. 125 f.

Orientador: Tales Andreassi

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Processo decisório. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Empreendedorismo. 4. Empresas - Crescimento. 5. Indústria hoteleira - Curitiba (PR). I. Andreassi, Tales. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.012.4

Dedico este trabalho a todos que participaram direta ou indiretamente em minha formação acadêmica, em especial aos meus amigos, que suavizaram essa trajetória.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço imensamente aos meus pais, que estão comigo em todos os momentos da minha vida, torcendo por mim e apoiando as minhas decisões, fornecendo incentivos e direções para que eu me torne uma pessoa cada vez melhor em todos os sentidos.

Agradeço ao corpo docente e aos funcionários da instituição, que estão sempre dispostos e comprometidos em fazer com que a educação de seus alunos seja cada vez mais reconhecida no mercado de trabalho, tornando-os mais capacitados para os desafios da profissão.

Agradeço aos meus colegas de classe, especialmente aos meus amigos queridos, que fizeram com que esse percurso fosse mais suave e muito mais divertido: Isabela Todescat, Juliano Danilo Spuldaro, Paula Tanure, Marcus Salusse, Rosana Cordava, Carol Zanette, Claudia Savoy, Luis Claudio Mangi, Sonia Regina Oliveira, Renato, Leandro Sumida e Luis Fernando Albertin Milan.

Agradeço também aos profissionais das empresas entrevistadas, que dispuseram seu tempo para que eu pudesse efetivamente concretizar minha pesquisa.

Não poderia deixar de agradecer especialmente ao meu professor orientador Tales Andreassi, ao líder da linha de pesquisa Rodrigo Bandeira de Mello, ao professor Fabio Mariotto, que participou da minha banca de qualificação, e aos demais professores que contribuíram para essa fase da minha vida acadêmica e profissional.

“Tomei a decisão de fingir que todas as coisas
que até então haviam entrado na minha mente
não eram mais verdadeiras do que as ilusões
dos meus sonhos.”

René Descartes

RESUMO

O presente estudo buscou entender como as mudanças ocasionadas pelo crescimento da empresa afetam o processo decisório, com foco na transição de pequena para média empresa. Buscou-se preencher o gap existente sobre esse período de transição entre pequenas e médias empresas, principalmente sob os aspectos abordados pelas lógicas Effectuation e Causation, descritas por Sarasvathy (2001). Esta pesquisa parte do princípio de que as pequenas empresas possuem poucos níveis hierárquicos e geralmente as decisões estão centralizadas no empreendedor-proprietário. Já quando a empresa cresce e torna-se média empresa, há um aumento nas formalizações dos processos e nas hierarquias. Com isso, há uma necessidade de modificar o processo decisório, que pode ser descentralizada ou envolver mais pessoas, se comparado às pequenas empresas. O referencial teórico da pesquisa, teve como base temas relativos à pequenas e médias empresas; setor hoteleiro, estrutura organizacional; ciclo de vida das organizações; processo decisório; e, por fim, o uso das lógicas causation e effectuation, com foco nas características do processo decisório do empreendedor. A pesquisa teve de caráter qualitativo e exploratório e faz uso do método de estudos de casos, através de entrevistas em profundidade com empreendedores do setor hoteleiro, que é um setor de serviços que tem tido grande visibilidade e crescimento nos últimos anos. Foram analisados dois casos no setor hoteleiro de Curitiba- PR, que passaram recentemente pela fase de transição de pequena para média empresa. Em cada um dos casos foram entrevistados os proprietários-fundadores, os seus sucessores diretos e o gerente-geral. Também levantou-se depoimentos de clientes em sites de avaliações de hospedagem. Para análise dos dados foram atribuídas categorias analíticas, e foi realizada a análise do conteúdo, (contrapondo com o referencial teórico apresentado) e *cross-case analysis* (comparativo das informações obtidas em cada caso). Ao finalizar a pesquisa, concluiu-se que a transição de pequena para média empresa afeta as decisões no sentido de aumentar a formalização de processos, há uma delegação de pequenos poderes, um maior distanciamento dos funcionários e a cúpula administrativa, há uma preocupação maior com a capacitação dos funcionários, são consideração de aspectos racionais na decisão, há uma equipe de suporte para tomada de decisões, há uma preocupação com o longo prazo, as responsabilidades tornam-se mais claras, e mais autonomia é delegada aos funcionários. Pode-se dizer que não mudou o fato da administração permanecer familiar, o foco das decisões ainda mantém-se no curto prazo, as decisões permanecem flexíveis, mantém-se a centralização do poder de decisões estratégicas; há ainda uma dificuldade em separar o pessoal do profissional, definição de metas e objetivos não muito claras, investimentos em um projeto por vez, e o uso de rede de contatos ainda é importante para o desenvolvimento da empresa.

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

ABSTRACT

This study sought to understand 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 enterprises, especially in the aspects addressed by the logical Causation and Effectuation, described by Sarasvathy (2001). This research assumes that small businesses have few hierarchical levels and often decisions are centralized in owner - entrepreneur. Even as the company grows and becomes medium enterprise, there is an increase in the formalization of processes and hierarchies. Thus, there is a need to modify the decision-making process, which can be decentralized and involve more people, compared to small businesses. The theoretical research , was based on issues relating to small and medium enterprises ; hospitality industry , organizational structure , the organizational life cycle, decision making , and finally , the use of logical causation and effectuation, focusing on the characteristics of decision-making process of the entrepreneur . The research was qualitative and exploratory in nature and makes use of the method of case studies through interviews with entrepreneurs in the hospitality industry, which is a service sector that has had great visibility and growth in recent years. Two cases were analyzed in the hotel industry of Curitiba - PR, which recently went through the transition from small to medium businesses. In each case the owners, founders, their direct successors and the general manager were interviewed. Also rose client testimonials on avaliações hosting sites. For data analysis, analytical categories were assigned, and content analysis was performed (in contrast to the theoretical framework presented) and cross-case analysis (comparing the information obtained in each case). At the end of the survey, it was concluded that the transition from small to medium business affects decisions to increase the formalization of processes, there is a small delegation of powers, a greater distancing of the employees and senior management, there are a greater concern with training of staff, is considered rational aspects of the decision , there is a support team for decision making, there is concern about the long term , the responsibilities become clearer , and more autonomy is delegated to employees . It can be said that has not changed the fact that the administration remains familiar, the focus of decisions still remains in the short term, decisions remain flexible, remains the centralization of power in strategic decisions, there is still a difficulty separating personal professional, goal setting, and unclear objectives, investment in a project at a time, and use of networking is still important to the company's development.

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

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação do porte das empresas segundo BNDES	22
Quadro 2 – Estruturas organizacionais	29
Quadro 3 – Etapas do Ciclo de Vida da Organização (CVO)	33
Quadro 4 – Conceitos do processo decisório	37
Quadro 5 – Os papéis para tomada de decisão	39
Quadro 6 – Fatores da racionalidade no processo decisório	41
Quadro 7 – A decisão nas lógicas <i>causation</i> e <i>effectuation</i>	47
Quadro 8 – O comportamento das lógicas <i>causation</i> e <i>effectuation</i>	48
Quadro 9 – Quadro resumo do referencial teórico	49
Quadro 10 – Categorias analíticas e elementos de análise.....	59
Quadro 11 – Resumo da metodologia.....	59
Quadro 12 – Aplicação de modelo conceitual no caso do hotel 1.....	73
Quadro 13 – Mudanças de comportamento na transição de pequena para média – hotel 1.....	73
Quadro 14 – Aplicação de modelo conceitual no caso do hotel 2.....	82
Quadro 15 – Mudanças de comportamento na transição de pequena para média – hotel 2.....	83
Quadro 16 – Compatibilidade dos modelos conceituais dos casos.....	93
Quadro 17 – Mudanças de comportamento na transição de pequena para média – comparativo.....	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Juventude e envelhecimento da empresa	34
Figura 2 – Autoridade e responsabilidade ao longo do ciclo de vida.....	35
Figura 3 – A tomada de decisão na sequência.....	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição das MPE por setor de atividade econômica – Brasil (2000-2011) – (em %)	24
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução da distribuição dos empregos, por porte do estabelecimento – Brasil (2001- 2011) – (em %)	23
Tabela 2 – Participação dos principais municípios das capitais nas regiões metropolitanas e Regiões Integradas de Desenvolvimento (RIDE) – 2011	26
Tabela 3 – Número de estabelecimentos de hospedagem, nas capitais e regiões metropolitanas, por tipo e categoria	27
Tabela 4 – <i>Effeetuation versus Causation</i>	46

LISTA DE MODELOS

Modelo 1 – Abordagem <i>effectuation</i>	46
Modelo 2 – Abordagem <i>Causation</i>	47

LISTA DE SIGLAS

ABIH – PR – Associação Brasileira de Indústrias de Hotéis do estado do Paraná

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Socioeconômicos

Fecomércio – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

OMT – Organização Mundial do Turismo

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Pequenas e Médias Empresas	21
2.2 Setor Hoteleiro.....	24
2.3 Estrutura Organizacional	28
2.3.1 Estrutura Organizacional e Decisão nas Pequenas Empresas	30
2.4 Ciclo de Vida das Organizações	32
2.5 Processo Decisório	36
2.6 Effectuation/Causation – Processo Decisório Empreendedor	43
2.7 Resumo do Referencial Teórico	49
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Tipo de Estudo: Estudo Qualitativo-Exploratório	50
3.2 Método de Investigação – Estudo de Casos Múltiplos.....	51
3.3 Método de Coleta de Dados – Entrevista em Profundidade	53
3.4 Definição dos Empreendedores Participantes	55
3.5 Tratamento dos Dados e Desenvolvimento das Entrevistas	56
3.5.1 Categorias Analíticas.....	58
3.6 Definições Constitutivas e Categorias Analíticas.....	59
3.6.1 Definições Constitutivas.....	59
3.7 Limitações da Pesquisa.....	60
4 DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	62
4.1 O Caso do Hotel 1	62
4.1.1 Características do hotel.....	62
4.1.2 Características dos Entrevistados	63
4.1.3 Responsabilidade pelas Decisões	63

4.1.4 Mudanças Estruturais	65
4.1.5 Características das Lógicas <i>Effectuation/Causation</i>	68
4.2 O Caso do Hotel 2	74
4.2.1 Características do Hotel.....	74
4.2.2 Características dos Entrevistados	75
4.2.3 Responsabilidade pelas Decisões	75
4.2.4 Mudanças Estruturais	77
4.2.5 Características das Lógicas <i>Effectuation/Causation</i>	79
5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	84
5.1 Características dos hotéis	84
5.2 Características dos Entrevistados	85
5.3 Responsabilidade pelas Decisões	86
5.4 Mudanças Estruturais	87
5.5 Características das Lógicas <i>Effectuation/Causation</i>	90
6 CONCLUSÃO.....	95
REFERÊNCIAS	100
ANEXO A - Roteiro de entrevistas	107
ANEXO B – Fotos dos hotéis	110
ANEXO C – Comentários de clientes em sites de turismo	112

1 INTRODUÇÃO

O papel do empreendedor é fundamental para o crescimento das micro e pequenas empresas, visto que suas decisões podem influenciar tanto o sucesso quanto o fracasso das mesmas, segundo Garengo, Biazzo e Bititci (2005). Muitas vezes o empreendedor é pessoalmente responsável tanto pelas atividades de gestão da empresa como pelas suas decisões estratégicas. Sendo assim, para Jasra *et al.* (2011), o que mais os preocupa é saber o que fazer para sobreviver em um mercado competitivo, e esse instinto de sobrevivência acaba por desencadear o crescimento das empresas.

Giddens (1984) afirma que quando um empresário agrega valor à sua empresa, e esta vai crescendo e se desenvolvendo, mudanças ocorrem na empresa e também no empreendedor, o que se pode chamar de aprendizagem ou flexibilidade com e por uma ação. Essas novas experiências e processos de aprendizagem podem inclusive modificar aspectos da personalidade do empresário. Rauch *et al.* (2004) traz que há uma correlação positiva entre o perfil do empreendedor e o desempenho das organizações. Para eles, as características associadas ao sucesso das empresas são: inovação, proatividade e agressividade competitiva.

Diferente de 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 Shimizu (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 se tornam 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 se refere a 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.

As organizações quando ainda jovens são mais flexíveis, todavia não possuem tantos mecanismos de controle. Quando elas envelhecem, essa relação se altera e os mecanismos de controle aumentam ao passo que a flexibilidade diminui. Em empresas jovens, o poder está centralizado no fundador/empreendedor, e as responsabilidades são difundidas, sem muitas limitações claramente determinadas. Já na fase da adolescência, há um início de descentralização da autoridade e uma delimitação de responsabilidades. Quando a organização atinge a plenitude, autoridade e responsabilidades estão equilibradas (ADIZES, 1990).

Faria e Imasato (2007) apontam que os estudos têm priorizado as necessidades das grandes empresas, o que gera uma lacuna de conhecimento que poderia auxiliar as decisões de pequenos e médios estrategistas. Fontes Filho e Nunes (2010) concordam e acrescentam que há uma concentração dos estudos da área de estratégia em grandes empresas, sendo o cenário das pequenas e médias empresas pouco explorado, o que pode ser considerado um campo de grande importância para os estudos da área.

O momento escolhido para esta pesquisa é o da fase de mudança de pequena para média empresa, pois estas têm sido vistas como motores do crescimento econômico mundial, tendo papel fundamental no contexto da redução da pobreza, por meio da geração de empregos, por exemplo. Países desenvolvidos e países em desenvolvimento aproveitam as inúmeras vantagens propiciadas pela atuação dessas empresas e veem a aceleração de suas economias, segundo Maad e Liedholm (2008).

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.

O relatório do Índice de Confiança das Micro e Pequenas Empresas (ICMPE) no Brasil, publicado pelo SEBRAE (2012), tem como objetivo mensurar o impacto da situação econômica das MPME brasileiras, abrangendo em âmbito nacional as cinco grandes regiões, os 26 estados e o Distrito Federal, com o intuito de investigar como estão os diversos setores da economia.

De acordo com esse relatório, feito com dados dos meses de março a outubro de 2012, no mês de setembro, 30% das empresas elevaram seu faturamento, 24% tiveram uma redução e 46% registraram “estabilidade”, se comparado com o mês antecedente. Nesse mesmo mês, o setor de serviços e as empresas de pequeno porte obtiveram o melhor desempenho se comparados aos outros setores e empresas de outros tamanhos. No tocante às regiões, o Nordeste foi quem teve maior êxito no desempenho do faturamento.

Para fins desta pesquisa, buscar-se-á identificar o fenômeno de como o crescimento de pequena para média empresa afeta o processo decisório do empreendedor e da empresa no setor hoteleiro na cidade de Curitiba, no Paraná, Brasil. Sendo assim, o estudo será aplicado a empreendedores que passaram de pequena para média empresa recentemente, a fim de visualizar os impactos dessa mudança de tamanho empresarial em seu processo decisório.

O propósito deste estudo foi focar em empresas do setor hoteleiro, visto que é um setor de destaque devido aos incentivos para os eventos mundiais que ocorrerão 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.

Wells, Pfantz e Bryne (2003) dizem 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 empregos.

Segundo Teixeira e Hocayen-da-Silva (2007), as empresas do setor hoteleiro competem em um cenário extremamente concorrido e em constantes mutações, 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.

O objetivo desta pesquisa é descrever como o crescimento da empresa afeta o processo decisório do empreendedor, com foco na fase de transição de pequena para média empresa.

Dentre os objetivos específicos da pesquisa estão:

- a) constatar as alterações de formalização de processos da empresa quando esta cresce e passa de pequena para média empresa;
- b) observar quais as mudanças no processo decisório devido ao crescimento para média empresa;
- c) verificar o uso da lógica *effectuation* e *causation* pelos empreendedores;
- d) averiguar as mudanças na flexibilidade das decisões, devido ao crescimento da empresa.

A questão de pesquisa que embasa o trabalho é: como o crescimento da empresa, com foco na transição de pequena para média empresa, afeta o processo decisório do empreendedor?

Para cumprir os propósitos e responder à questão de pesquisa, este trabalho foi estruturado em algumas seções. Encontra-se na seção 2 o referencial teórico, o qual aborda temas como pequenas e médias empresas, crescimento das empresas, processo decisório e características do empreendedor. A seção 3 traz a metodologia, a qual descreve com mais profundidade como foi o método científico utilizado para atingir os resultados propostos. A seção 4 analisa os resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as conclusões do trabalho na seção 5, seguida de referências bibliográficas e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico a seguir apresenta alguns temas pertinentes para a pesquisa, e serve como base para a pesquisa empírica, para a elaboração do questionário para entrevistas, e para a análise dos casos. Para este estudo, o referencial apresenta assuntos relacionados às pequenas e médias empresas, setor hoteleiro, estrutura organizacional, processo decisório, ciclo de vida das organizações, e lógica *causation e effectuation*.

2.1 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

De acordo com Fontes Filho e Nunes (2010), os estudos e a elaboração de modelos na área de estratégia têm focado em grandes empresas, na maioria das vezes empresas norte-americanas. Os autores acreditam que, apesar do poder econômico e maior capacidade de disputar grandes fatias do mercado por parte das grandes empresas, isso não elimina a importância das pequenas e médias empresas no cenário econômico, tendo estas grande relevância para os estudos da área. Faria e Imasato (2007) reforçam tal afirmação ao abordarem que os estudos priorizam as necessidades das grandes empresas. Essa priorização se deve à lacuna de conhecimento que poderia auxiliar as decisões de pequenos e médios estrategistas, visto que seus interesses e modos de gestão muitas vezes divergem das grandes empresas. Além disso, elas sofrem diferentes influências políticas e legais e têm diferentes formas de entender o poder e as hierarquias.

Segundo o relatório sobre pequenas e médias empresas da OECD (2010), essas empresas representam 95% das firmas mundiais e oferecem de 60 a 70% dos novos empregos. O avanço da tecnologia e a globalização reduzem a importância de se produzir em larga escala em muitas atividades, o que aumenta a contribuição e a participação de pequenas e médias empresas.

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 aponta Maad e Liedholm (2008).

A OECD (2010) aponta que a classificação para o tamanho das empresas varia de acordo com o país, mas na maioria dos casos é utilizado como referência o número de funcionários. O mais frequente é não passar de 250 empregados, como é o caso da classificação na União Europeia. Alguns países limitam a 200 empregados e nos Estados Unidos as pequenas e médias empresas incluem empreendimentos de até 500 funcionários. Para ser considerada pequena deve ter menos de 50 empregados e microempresas devem ter no máximo dez – em alguns países, cinco funcionários apenas.

Faturamentos ou receitas com vendas também são usados para definir o tamanho da empresa. De acordo com a OECD (2010), as empresas da União Europeia devem ter um volume anual de negócios de até EU\$40 milhões e/ou um faturamento que não ultrapasse EU\$27 milhões para serem consideradas de pequeno porte.

No Brasil, para determinar o porte da empresa podem ser utilizados o faturamento e o número de funcionários. De acordo com o BNDES (2014), as micro, pequenas e médias empresas são limitadas a empresas que possuem faturamento bruto anual, conforme mostra o quadro 1.

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Quadro 1 – Classificação do porte das empresas segundo BNDES

Fonte: BNDES, 2014.

Já para o SEBRAE (2014), as empresas são classificadas de acordo com o número de funcionários, sendo consideradas, no setor industrial, micro se contarem 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. Segundo a lei 123, de 15 de dezembro de 2006.

Para efeito deste 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 a OECD (2010), a ampla presença de micro, pequenas e médias empresas também ocorre na União Europeia e nos Estados Unidos. Neste, as microempresas correspondem a 50% das organizações, as pequenas 38%, as médias 8% e as grandes 4%. Naquela, as microempresas representam 93%, as pequenas 5,9%, as médias 0,9% e as grandes 0,2%.

Segundo o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (DIEESE, 2012), menos de 1% das empresas registradas no Brasil são consideradas grandes empresas. Sendo assim, 99% das empresas nacionais de 2000 a 2011 eram consideradas micro, pequenas e médias, o que ressalta a importância delas para o desenvolvimento econômico, sua participação na geração de empregos formais e na estrutura produtiva nacional. Nesse mesmo período as empresas passaram a barreira de 6 milhões de estabelecimentos, com crescimento médio de 3,7% a.a. Foram responsáveis pela geração de milhões de novos empregos com carteira assinada, o que elevou de 8,6 milhões de trabalhadores registrados para 15,6 milhões em 2011.

O anuário aponta a evolução da distribuição de empregos pelo porte das empresas, tendo variação dos anos de 2001 a 2011, conforme mostra a tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Evolução da distribuição dos empregos, por porte do estabelecimento – Brasil (2001-2011) – (em %)

Porte	2001	2002	2003	2004	2005	2006
MPE	55,4	55,6	55,8	54,8	54,4	53,6
Micro	27,4	27,5	27,5	26,7	26,3	25,8
Pequena	28,0	28,1	28,2	28,1	28,0	27,8
MGE	44,6	44,4	44,2	45,2	45,6	46,4
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Porte	2007	2008	2009	2010	2011
MPE	52,4	52,3	52,3	51,6	51,6
Micro	24,8	24,5	24,6	24,0	23,9
Pequena	27,6	27,7	27,7	27,6	27,7
MGE	47,6	47,7	47,7	48,4	48,4
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: DIEESE, 2012.

O Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (DIEESE, 2012) apontou ainda que o setor de comércio corresponde a mais da metade do total das MPEs brasileiras, seguido pelo setor de serviços, com 2,1 milhões de empresas. A indústria sofreu uma queda, passando de

11,4% do total de empresas, em 2000, para 10,7% em 2011. E, por fim, o setor da construção apresentou um aumento em sua participação, de 3,9% para 4,5%, conforme gráfico 1 a seguir.

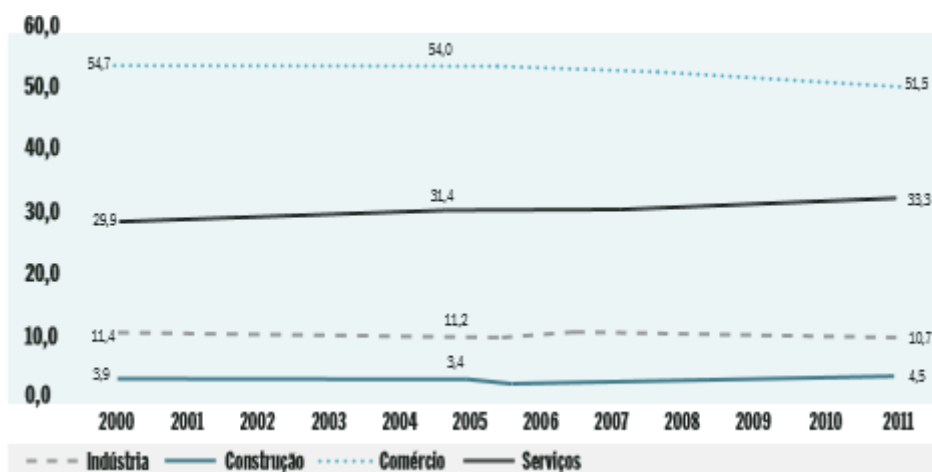


Gráfico 1 – Distribuição das MPE por setor de atividade econômica – Brasil (2000-2011) – (em %)
Fonte: DIEESE, 2012.

2.2 SETOR HOTELEIRO

O foco da pesquisa são empresas do setor hoteleiro, visto que é um setor de destaque devido aos incentivos para os eventos mundiais que ocorrerão no país, e também pelo fato de que as empresas do setor de serviços, como é o caso do setor hoteleiro, são as que tiveram mais destaque no crescimento, sofrendo alterações de porte. De acordo com o IBGE (2012), esses eventos podem originar um avanço nesse tipo de serviço, tanto quantitativa como qualitativamente.

Wells, Pfantz e Bryne (2003) dizem 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 empregos. Gorini e Mendes (2005) afirmam que no Brasil há uma predominância de pequenas empresas no setor.

Segundo Teixeira e Hocayen-da-Silva (2007), as empresas do setor hoteleiro competem em um cenário extremamente concorrido e em constante mutações, 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.

Para Hocayen-da-Silva e Teixeira (2007), a concorrência no setor da hotelaria faz com que as organizações desse mercado busquem cada vez mais por estabilidade e mecanismos de previsão de demanda para que possam se manter sustentáveis no cenário competitivo. Sendo assim, os gestores devem analisar os ambientes externos e internos em busca de vantagem competitiva, o que tem possibilitado as grandes inovações e as mudanças no setor.

Para o IBGE (2012), os serviços hoteleiros são um dos setores mais importantes do setor do turismo, pois é a base de permanência do turista, o qual busca encontrar uma extensão de sua casa, prezando pelo conforto, bem-estar e comodidade em sua experiência.

Os estudos que envolvem pesquisas no setor hoteleiro no Brasil ainda são muito poucos, de acordo com Teixeira (2012), e menor ainda o número de estudos que envolvem o setor em pequenas e médias empresas, mesmo sabendo-se a relevância dos mesmos para a economia nacional.

De acordo com o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (DIEESE, 2012), o setor de alimentação e alojamento não tinha representatividade nos anos 2000 e passou a participar de 4,2% das MPE em 2010 – na região Sul, especificamente, representa 3%, Sudeste 4,7%, Centro-oeste, 4,8%, Norte e Nordeste ambos com 4,1%.

O IBGE (2012) afirma que 67,3% dos estabelecimentos do setor se concentram nas capitais dos estados, bem como 76,4% das unidades habitacionais e 74,8% da capacidade total de hóspedes, conforme mostra a tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Participação dos principais municípios das capitais nas regiões metropolitanas e Regiões Integradas de Desenvolvimento (RIDE) – 2011

Municípios das Capitais	Participação (%)		
	Número de estabelecimentos	Unidades habitacionais	Capacidade total de hóspedes (1)
Total	67,3	76,4	74,8
São Paulo	73,5	78,5	78,0
Rio de Janeiro	70,4	81,9	81,2
Belo Horizonte	49,4	61,2	57,5
Salvador	69,4	72,6	68,6
Brasília	55,5	72,0	70,1
Florianópolis	64,1	74,3	75,7
Recife	43,3	48,4	45,6
Fortaleza	76,5	85,2	82,4
Porto Alegre	52,5	68,8	67,6
Curitiba	67,6	79,6	75,4
Outros	74,8	82,3	80,7

Fonte: IBGE, 2012.

O IBGE (2012) levantou que 31,8% do setor é composto por estabelecimentos que possuem até 19 unidades habitacionais; 22% de 20 a 29; 22,3% de 30 a 49; e 23,9% possuem acima de 49 unidades habitacionais. Apenas 1,4% dos estabelecimentos possuem adaptações para pessoas com necessidades especiais.

De acordo com Gorini e Mendes (2005), a EMBRATUR/Mtur em parceria com a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH) elaboraram, em 2002, uma classificação oficial para os meios de hospedagem, subdividindo-os em categorias, baseadas nas suas instalações, na gestão e na qualidade dos serviços prestados. As categorias criadas foram: superluxo (5 estrelas plus), luxo (5 estrelas), superior (4 estrelas), turístico (3 estrelas), econômico (duas estrelas) e simples (uma estrela).

A tabela 3, a seguir, mostra o número de estabelecimentos por tipo e categoria existentes nas capitais e nas regiões metropolitanas no Brasil, de acordo com o IBGE (2012).

Tabela 3 – Número de estabelecimentos de hospedagem, nas capitais e nas regiões metropolitanas, por tipo e categoria

	Total	Luxo	Superior	Turístico	Econômico	Simples
Hotéis	6.134	368	866	1.546	2.264	1.090
Apart-hotéis/Flats	455	16	178	185	68	8
Pousadas	2.215	0	22	825	888	480
Motéis	3.039	8	210	727	1.350	744
Pensões de hospedagem	353	0	0	2	81	270
Albergues turísticos	198	0	0	0	97	101
Outros	121	0	0	8	9	104

Fonte: Adaptado de IBGE, 2012.

Gorini e Mendes (2005) ressaltam que existem ainda outros padrões utilizados para classificação dos meios de hospedagem que aplicam metodologias diferenciadas. Mas para os autores, cada vez mais essa classificação tradicional de categorias vem perdendo a importância, devido ao aumento no número de cadeias hoteleiras, que seguem um padrão próprio e geram um reconhecimento ao cliente final pela marca, que representam por si só um identificador de qualidade. No entanto, ressalva-se que a base da hotelaria brasileira é formada por hotéis de pequeno e médio porte, administrados por empresas familiares.

O período de maior importância para o setor hoteleiro no país foi de meados dos anos 1990 até o início dos anos 2000, pois foi quando houve uma grande expansão da oferta, em diversas categorias, aumento no número de investimentos, construção de numerosos hotéis, valorização de diferentes destinos, reformas de estabelecimentos, maior preocupação com a qualidade dos serviços prestados, busca por inovação e diferenciação, segundo Gorini e Mendes (2005).

De acordo com Mello e Goldenstein (2011), o segmento hoteleiro está aproveitando o mercado aquecido do turismo nacional e está recuperando consideravelmente suas taxas de ocupação nos principais destinos turísticos brasileiros, o que tem gerado conseqüentemente um crescimento na oferta agregada. Estima-se que haja um crescimento superior a 2% a.a., o que representa aproximadamente mais de 10 mil unidades habitacionais construídas a cada ano.

O jornal Valor Econômico (2010) aponta, em reportagem, que os hotéis podem ser divididos em três grupos: hotéis independentes, que são aqueles administrados principalmente por gestão familiar e não pertencem a nenhuma rede, hotéis de cadeia nacional, os quais são administrados por redes nacionais, e hotéis de grandes redes internacionais. Os hotéis independentes são em geral de pequeno porte, no entanto têm ganhado força por apresentarem um serviço diferenciado

e mais personalizado, se comparado às redes, que em geral adotam um padrão mais engessado na prestação de serviço.

Segundo Mello e Goldenstein (2011), os principais atores hoteleiros são os proprietários de imóveis explorados como meios de hospedagem, as bandeiras, que são empresas que administram os empreendimentos, e os hotéis independentes, que são administrados pelos proprietários e/ou por pessoas contratadas para esse fim. E é essa categoria de hotéis eleita para a realização desta pesquisa.

2.3 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).

De acordo com Hall (2004), a estrutura organizacional se refere a como as pessoas, os cargos e as tarefas são distribuídos na empresa, e como esses elementos recebem regras e posicionamentos variados determinados pelo seu grau de responsabilidade, que é especificado pelos diferentes níveis hierárquicos. Em outras palavras, a estrutura pode ser considerada como um meio de controle, que se molda pelas 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 decisões das organizações.

A estrutura organizacional possui três funções principais, segundo o autor, que são: produzir resultados eficazes, reduzir influências individuais, ou seja, fazer com que os indivíduos se adequem à empresa, e não o inverso, e, por fim, ser o cenário onde as decisões são tomadas.

As formas de estruturas podem ser diversas. Elas podem ser, por exemplo, burocráticas, as quais possuem uma hierarquia de autoridade, limitação de autoridade, divisão do trabalho, métodos de trabalho, regras e remunerações diferenciadas de acordo com as posições ocupadas, e funcionários com as devidas competências técnicas para as suas respectivas funções, segundo

Hall (2004). Ou também podem ser da forma orgânica, que é o oposto, na qual há um controle de gestão em rede e uma mudança contínua em quem executa as tarefas, além da redefinição das mesmas. Nesse caso não há especialistas específicos e a supervisão é substituída por uma comunicação entre o grupo, levantando informações, opiniões, sugestões e pontos de melhorias. Essas formas são variadas de acordo com o estilo e a cultura organizacional.

Mintzberg (2004) descreve que as organizações podem ter cinco tipos de estruturas: organização máquina, organização empreendedora, organização profissional, organização adhocracia e organização diversificada. As descrições seguem no quadro 2, a seguir.

Tipo	Descrição
Organização máquina	Burocracia clássica, altamente formalizada, especializada, centralizada e muito dependente da padronização dos processos de trabalho para coordenação; comum em indústrias estáveis e maduras, cuja maior parte do trabalho operacional é racionalizada, repetitiva (como companhias aéreas, empresas de automóveis, bancos varejistas).
Organização empreendedora	Estrutura não elaborada, flexível, íntima e pessoalmente controlada pelo executivo-chefe, que coordena por supervisão direta; comum em situações de iniciantes e de reviravoltas, assim como em empresas pequenas.
Organização profissional	Organizada para realizar trabalhos especializados em cenários relativamente estáveis, daí a ênfase na padronização das habilidades e na classificação de serviços a serem realizados por especialistas bastante autônomos e influentes, em que os administradores mais servem de apoio do que exercem controle; comum em hospitais, universidades e outros serviços especializados e engenhosos.
Organização adhocracia	Organizada para realizar trabalhos especializados em cenários altamente dinâmicos, onde os especialistas devem trabalhar em cooperação em equipes de projetos, coordenando as atividades por ajuste mútuo, em forma de estruturas flexíveis, em geral matriciais; encontradas nas indústrias de “alta tecnologia”, como a aeroespacial, e em trabalho de projeto, como produção de filmes, assim como em organizações que têm de trincar suas operações maduras do tipo máquina para se concentrar em desenvolvimento de produto.
Organização diversificada	Qualquer organização separada em divisões semiautônomas para atender a uma diversidade de mercados, cujas “sedes centrais” contam com sistemas de controle financeiro para padronizar os resultados das divisões, as quais tendem a tomar a forma de máquina.

Quadro 2 – Estruturas organizacionais

Fonte: MINTZBERG, 2004, p. 313.

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, por exemplo, 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.

Referente à centralização de poder, Hall (2004) nos traz que existe uma relação entre formalização e centralização de poder. Em estudos, há constatações de que em empresas nas quais as decisões eram tomadas por um grupo pequeno de pessoas, havia uma necessidade maior de formalização para garantir o melhor desempenho dos funcionários, que na maior parte das vezes não possuíam boa capacitação profissional. Com isso, conclui-se que uma equipe melhor treinada diminui a necessidade de regras e supervisão.

Inúmeros fatores são características da centralização, mas o mais comum é o direito de decisão, segundo Hall (2004). O que faz a organização possuir uma estrutura centralizada é o fato do poder decisório se concentrar na alta cúpula administrativa. 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.

2.3.1 Estrutura Organizacional e Decisão nas Pequenas Empresas

Druker (1981) diz que a estrutura organizacional da empresa sofre alterações em virtude do seu porte. As variações de tamanho exigem também variações de atitudes e comportamentos empresariais. Para Leone (1999), as pequenas empresas têm uma estrutura simples, principalmente pelo fato de não oferecerem recursos que possibilitem uma organização mais sofisticada.

Schell (1995) concorda 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.

Outras características da estrutura organizacional da pequena empresa foram apresentadas por Gonçalves e Koprowski (1995), os quais levantaram que esse tipo de empresa geralmente tem seus cargos ocupados, muitas vezes, por familiares e o próprio proprietário, não possuem um preparo técnico, nem administração especializada, tem uma relação estreita entre funcionários e proprietário, bem como com fornecedores e clientes, baixo poder de barganha nas negociações, direção pouco especializada, entre outras particularidades.

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).

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, p. 161) diz que essa centralização é típica das pequenas empresas: “tem a importante vantagem de assegurar que a resposta à estratégia reflete 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 acesso 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.

2.4 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Muitos modelos foram criados ao longo dos anos para explicar a teoria do ciclo de vida das organizações, de acordo com Ferreira, Azevedo e Cruz (2008). Alguns deles abordaram o tema utilizando diferentes variáveis, porém o ponto comum a todos é que partiram do princípio de que os empresários concentram esforços na busca por autonomia na criação e no desenvolvimento de uma organização, e posteriormente almejam expansão e estabilidade. As diferenças entre as etapas desse ciclo estão embasadas em variáveis relacionadas à estratégia, estrutura, contexto e estilo de gestão.

De acordo com Silva, Jesus e Melo (2010), os principais autores desse campo de estudo foram inicialmente Greiner (1972), que observou o desenvolvimento das organizações em função do seu processo histórico, Miller e Friesen (1980), que contribuíram ao abordar o processo de adaptação organizacional, e Quinn e Cameron (1983), que mostraram como as organizações se relacionam com o ambiente externo. Em 1984, mais uma vez os autores Miler e Friesen têm destaque ao identificarem categorias dentro do ciclo de vida das organizações. Smith, Mitchel e Summer (1985) observaram o processo decisório nas fases do ciclo de vida. Baker e Cullen (1993) 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. Em 2007, Hwang focou seus estudos em aprendizado organizacional e o ciclo de vida das organizações. Dentre outros estudos referentes à área, esses foram os autores de maior destaque. A maioria deles embasou-se no modelo de ciclo de vida criado por Adizes (1990), de acordo com Silva, Jesus e Melo (2010).

Silva, Jesus e Melo (2010) listaram as principais etapas do ciclo de vida das organizações, baseados nos autores mencionados anteriormente, conforme pode ser observado no quadro 3.

Fase de CVO	Diagnóstico	Características
Namoro	Amadurecimento da ideia do empreendimento.	<ul style="list-style-type: none"> • A organização ainda é um "caso" prestes a se tornar real.
Infância	Fase de grande vulnerabilidade, com risco de mortalidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca ou nenhuma diretriz; • Administração centralizadora com poucas reuniões; • Assumem-se vários compromissos e há dificuldade para satisfazer as necessidades dos clientes; • Grande Necessidade de Capital Operacional.
Pré-adolescência	A organização se volta para o mercado, aproveitando as oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Maior consistência de caixa, estabilidade de fornecedores e conhecimento do processo produtivo; • Muito entusiasmo do fundador, devido às vendas estarem aumentando; • Não há planejamento de vendas; • Os novos funcionários ainda não compartilham dos valores, princípios e políticas: falta de controle na institucionalização.
Adolescência	A organização está buscando sua independência longe do fundador.	<ul style="list-style-type: none"> • Delegação de autoridade; • Necessidade de contratar uma administração profissional; • Elaboração de regras; • Surgimento de hierarquia; • Existência de conflitos pode gerar divórcio entre os sócios.
Plenitude	A organização atinge o equilíbrio entre o autocontrole e a flexibilidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas e estrutura organizacionais funcionais definidos; • Visão e criatividade institucionalizadas; • Orientação para os resultados; • Planejamento; • Supera expectativas de desempenho e mantém crescimento das vendas; • Gera novas organizações Criança.
Estabilidade	É o primeiro estágio do envelhecimento. O fim do começo.	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de flexibilidade; • Assumem-se menos riscos; • Menos estímulos para manter a sua visão original; • Expectativas menores de crescimento; • Concentra-se nas realizações do passado; • Maior interesse nas relações interpessoais.
Aristocracia	Estágio em que os problemas começam a aparecer.	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em sistemas de controle, mais do que em inovação; • Há grande formalidade; • Diminuição da sua fatia do mercado.
Burocracia Incipiente	Nesta fase os aspectos culturais e éticos dos dirigentes favorecem o aparecimento de conflitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas brigas e conflito: a paranoia paralisa a organização; • Ninguém quer mostrar o jogo; • O importante passam a ser guerras territoriais internas; • O cliente externo torna-se um aborrecimento; • Os melhores e mais competentes membros, por serem os mais temidos, são desligados ou pedem demissão.
Burocracia e Morte	Pouca funcionalidade e descontrole. As organizações burocráticas podem continuar vivendo um prolongado estado de coma.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas numerosos, complexos e pouca funcionalidade; • Não há compromissos com clientes a serem honrados; • Interesses políticos mantêm viva a organização; • A extinção ou morte pode levar anos.

Quadro 3 – Etapas do Ciclo de Vida da Organização (CVO)

Fonte: SILVA; JESUS; MELO, 2010.

As PMEs foram o ponto de partida do desenvolvimento nas economias no sentido da industrialização e, atualmente, têm ainda efeito significativo sobre a distribuição de renda, recolhimento de impostos e geração de empregos, e com isso contribuem com a redução da pobreza. As PMEs desempenham contribuição significativa no processo de transição das economias agrícolas para economias industriais, gerando oportunidades no processo de atividades que podem ser fonte de rendimento sustentável e melhorar o processo de desenvolvimento de muitos países em desenvolvimento, de acordo com Jasra *et al.* (2011).

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. Observe a figura 1 a seguir.

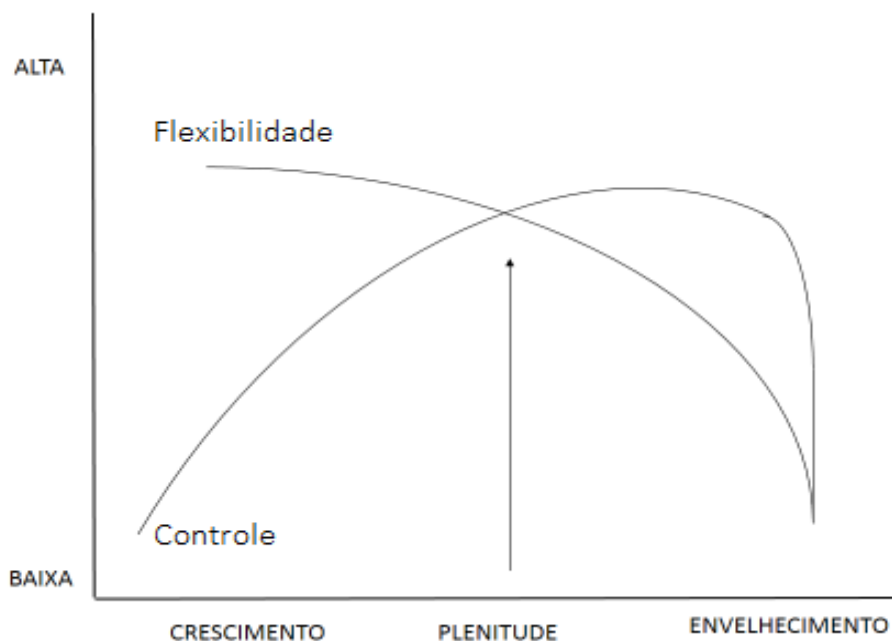


Figura 1 – Juventude e envelhecimento da empresa
 Fonte: Adizes, 1990, p. 3.

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 se torna 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.

Já na fase da adolescência (descrita no quadro 3), há um início da descentralização da autoridade e uma delimitação de responsabilidades. 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, como exemplificado na figura 2 a seguir.

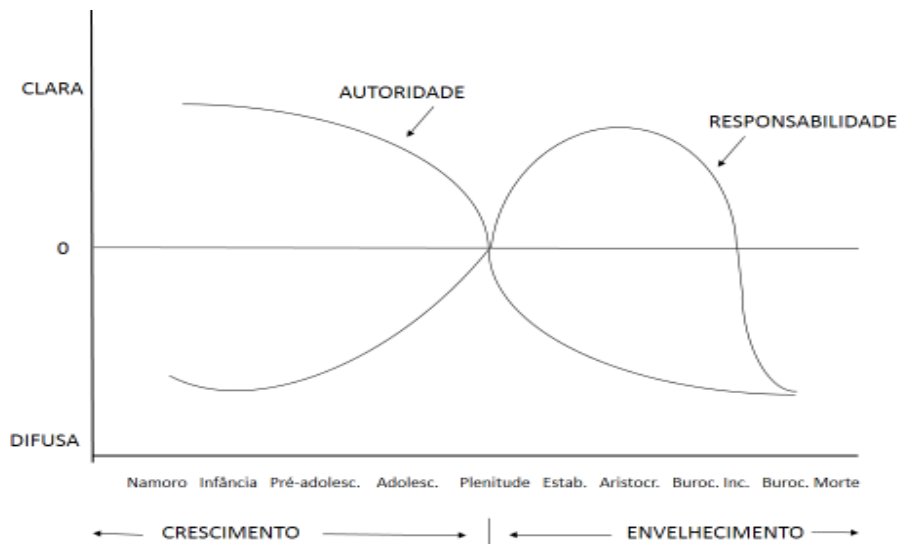


Figura 2 – Autoridade e responsabilidade ao longo do ciclo de vida
Fonte: ADIZES, 1990, p. 107.

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:

- a) importância da experiência e da formação do empreendedor;
- b) capital intelectual da empresa;
- c) investimento em inovação;
- d) reconhecimento da importância das ideias do fundador;
- e) existência de estruturas formais e informais na organização;
- f) estratégia da empresa;
- g) ambição, audácia e aspirações do empreendedor;

- h) uso de tecnologias;
- i) busca de melhorias nos processos.

Jasra *et al.* (2011) dizem que o que mais preocupa os empresários é saber o que fazer para sobreviver em um mercado competitivo. Esse instinto de sobrevivência desencadeia o crescimento das empresas. Os autores trazem outros fatores que contribuem para o crescimento das PMEs, sendo o ambiente um dos mais importantes. Além deste, os fatores que promovem o crescimento são os recursos financeiros, a estratégia de *marketing*, os recursos tecnológicos, o acesso à informação, o apoio do governo, o plano de negócios e as habilidades pessoais do empreendedor.

Para Garengo, Biazzo e Bititci (2005), o papel do empreendedor na função gerencial pode tanto influenciar positivamente para o crescimento como pode levar a empresa ao fracasso. Na verdade, isso tem sido considerado muitas vezes fator crítico, principalmente nas empresas nas quais o sucesso depende, basicamente, da figura do empresário-proprietário, que é pessoalmente responsável por atividades de gestão da empresa. Esse modelo é caracterizado por flexibilidade e capacidade de reagir rapidamente e adaptar-se ao ambiente competitivo e em constante mudança, porém não conta com uma boa organização de processos, que não são muito bem estruturados. Há também uma concentração significativa de processos de tomada de decisão no empreendedor, o que pode sobrecarregá-lo e não prepará-lo para delegar quando a empresa crescer além de seu controle individual.

2.5 PROCESSO DECISÓRIO

Diferente de 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, de acordo com Shimizo (2001).

O processo de decisão foi definido, segundo Cyert e March (1993), utilizando quatro conceitos principais, descritos no quadro 4 a seguir.

Conceito	Descrição
Resolução de conflitos	É comum que os membros da organização tenham objetivos distintos. Para solucionar esses conflitos é preciso considerar quais são os objetivos essenciais, utilizar um raciocínio claro, adotar uma sequência e prioridade de objetivos.
Minimizar incertezas e riscos	Todas as organizações vivem constantemente sob incertezas e riscos ocasionados por distintas razões. Para minimizá-los é necessário enfatizar as respostas de curto prazo, adotar decisões no dia a dia a fim de evitar supressas ocorridas pelas alterações do mercado, além de manter um ambiente de negociação contínuo.
Encontrar as soluções dos problemas com foco no objetivo principal	A procura por soluções deve ser feita no entorno do problema, com as áreas envolvidas, e caso não seja possível com áreas próximas, em último caso deve-se buscar soluções externas.
Aprendizagem e adaptação da organização	As organizações se modificam ao longo do tempo, com isso é preciso uma constante busca pelo aprendizado e uma adaptação às mudanças. Ao longo desse processo, a empresa pode sentir necessidade de mudar seu processo decisório, pela existência de incompatibilidades na busca de objetivos ou outras razões.

Quadro 4 – Conceitos do processo decisório

Fonte: Adaptado de CYBER; MARCH, 1963.

Monks (1985) apresenta o processo de decisão em duas fases: a primeira se refere à formulação e a segunda à tomada de decisão em si. A primeira fase, da formulação, é aquela na qual se define o problema e o seu parâmetro de decisão, levantam-se as variáveis importantes e estabelecem-se os critérios e os objetivos do problema. Há o cruzamento entre os parâmetros/variáveis e os objetivos, assim criando um modelo decisório, e por fim são apontadas as alternativas para a decisão e quais os cenários para as opções. Já na segunda fase, a da tomada de decisão, são avaliadas as alternativas apresentadas, feita a escolha que melhor satisfaz o objetivo do problema, implementada a ação e monitorados os resultados.

Simon (1997) simplifica ao afirmar 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.

Shimizo (2001) afirma que um modelo de decisão serve para descrever e representar a situação do mundo real, e propor relações entre as variáveis e os objetivos, respeitando as limitações de tempo e de custos. Esses modelos podem ser de diferentes tipos: verbais (quando a situação e suas alternativas são apresentadas de forma escrita); físicos (quando são apresentadas com a utilização de recursos físicos, como uma maquete ou protótipos, para exemplificar dimensões, formas e custos); esquemáticos (quando se utiliza como recursos gráficos, tabelas, esquemas, entre outros); e matemáticos (quando se apresentam com o uso de equações matemáticas e valores numéricos, como por meio de programação linear).

Shimizo (2001) traz ainda a utilização de *softwares* que auxiliam na tomada de decisões, chamados Sistemas de Apoio à Decisão. Esses programas são baseados em modelos de processamento e análise de dados, e servem como apoio para a decisão final. Podem auxiliar em decisões de curto, médio e longo prazo.

De acordo com Löbler, Hoppen e Estivaleta (2008), há uma divisão no modelo de classificação dos processos de tomada de decisão que provém das diferentes dimensões observadas pelas distintas escolas da Administração. A teoria da decisão tem ganhado relevância e deixou de ser vista como um processo tipicamente quantitativo para se adaptar às novas necessidades resultantes das mudanças ocorridas nas organizações nas últimas décadas. Em situações de incertezas, a análise humana ocorre por vias subjetivas, as quais contrariam os pensamentos fundamentais da probabilidade, segundo Kahneman e Tversky (2000). Muitas vezes os detentores do poder decisório optam por alternativas que nem sempre são as mais adequadas, embasando a decisão na maneira como as soluções foram apresentadas e estão acessíveis, em detrimento da objetividade, segundo Payne, Bettman e Johnson (1993).

Eisenhardt (2006) afirma que os processos decisórios nas organizações estão cada vez mais dinâmicos e exigem do decisor 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 possuem características autocráticas, desafiando 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.

Ao fim da pesquisa pôde-se concluir, segundo Eisenhardt (2006), que os decisores mais eficazes são aqueles que são capazes de construir uma intuição coletiva. Ou seja, têm uma capacidade intuitiva de perceber ameaças e oportunidades, estimulam o conflito rápido a fim de aprimorar o raciocínio estratégico, têm controle do tempo, mantêm uma disciplina até a conclusão da decisão, não valorizam o comportamento político, pois acreditam que este gera conflitos desnecessários, perda de tempo, e não auxiliam na decisão.

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 que é preciso considerar quatro papéis da tomada de decisão, que são: produzir um propósito, administrar, empreender e integrar.

Todos esses papéis se destinam a melhorar a eficiência e a eficácia da empresa. Produzir um propósito seria definir qual é a finalidade da empresa, qual sua razão de ser; administrar se refere à organização das atividades e das rotinas da empresa para que tudo seja realizado em seu devido tempo e de forma correta. Empreender está relacionado à proatividade, à criatividade e à capacidade de assumir riscos; integrar se refere ao fato de a empresa ter uma cultura empresarial que seja enraizada entre os funcionários, possuir uma gestão participativa e transformadora, a fim de promover a cultura empresarial (ADIZES, 1990).

Adizes (1990) acrescenta que uma decisão possui quatro dimensões, que estão relacionadas aos papéis descritos, além de uma dimensão determinante denominada *Por que*. Essas dimensões são *O que* fazer (propósito); *Como* fazer (administrar); *Quando* fazer (Empreender); *Quem* deve fazer (Integrar). Para o autor, a decisão que passa por todas essas etapas é uma decisão completa, como mostra a figura 3:

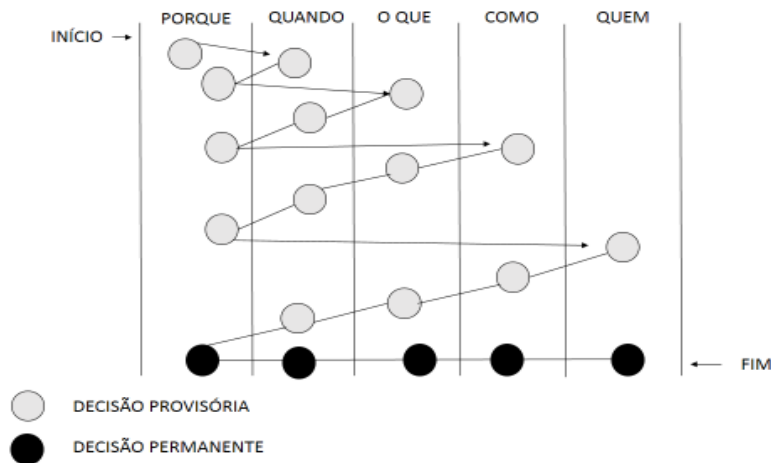


Figura 3 – A tomada de decisão na sequência
Fonte: ADIZES, 1990, p. 153.

O quadro 5, a seguir, mostra a relação entre os papéis, suas funções no tempo e dimensões.

	Papel	Função	Prazo	Dimensão
Input	Produzir propósito	Eficácia	Curto prazo	Quando/Por que
	Administrar	Eficiência	Curto prazo	O que/Por que
	Empreender	Proagir/Eficácia	Longo prazo	Como/Por que

	Integrar	Organicidade/Eficiência	Longo prazo	Quem/Por que
Output	Lucratividade		Curto e longo prazo	

Quadro 5 – Os papéis para tomada de decisão

Fonte: Adaptado de ADIZES, 1990, p. 138.

Segundo o IBGE (2001), as MPME possuem em seu processo decisório características de centralização e apresentam fortes vínculos entre pessoa física e pessoa jurídica. Muitas vezes não há distinção entre o proprietário e a sua empresa. Sendo assim, a responsabilidade e as decisões estratégicas da empresa concentram-se na figura do empreendedor, que se torna o executivo principal.

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).

Para Simon (1997), esse processo decisório em organizações é complexo, pois envolve muitos recursos, tanto humanos como organizacionais, tendo a centralização e a descentralização como um ponto-chave para organizar esse processo de forma eficiente. Segundo o autor, existem modelos para tomada de decisão. No caso do homem econômico, ele acredita que este atua em um mundo real e complexo, então adota um padrão que seria tido como ótimo para essa realidade e opta pela melhor alternativa existente. O modelo do homem econômico leva em conta todas as possibilidades, mas grande parte delas é inútil para a decisão efetivamente. Já o modelo do homem administrador é baseado em uma simplificação da realidade, pois há uma percepção de que muitos desses fatores não têm real importância na sua decisão, então há uma busca por simplificar a causa e o efeito. Essa busca também é pela satisfação no resultado, optando por escolhas que atendam efetivamente o problema em questão.

Allison e Zelikow (1999) afirmam que, para a teoria econômica, o processo decisório racional é aquele em que se opta por escolhas que maximizem os resultados, elegendo a melhor alternativa para aumentar a eficiência organizacional, entre um conjunto de opções dispostas. Os autores trazem que o modelo de decisão racional possui objetivos que são criados para terem

uma função útil. As opções de escolhas e suas consequências já são previamente conhecidas pelo tomador de decisão e a decisão visa ter grande utilidade para a organização.

Com base na teoria de Weber, Kalberg (1980) pôde identificar quatro tipos de racionalidade:

- a) prática: onde a atuação do indivíduo é feita em prol dos próprios interesses, é a habilidade de aprender com as dificuldades do cotidiano;
- b) teórica: quando se entende a realidade utilizando construtos abstratos;
- c) substantiva: as ações são tomadas a partir da percepção de valor;
- d) formal: as ações são pautadas em cálculos, padrões, regras, leis e regulamentos.

Bin e Castor (2007) identificaram nove fatores que fazem parte da racionalidade no processo decisório, descritos no quadro a seguir.

Fatores	Descrição
Cálculo	Ação baseada na projeção utilitária das consequências.
Maximização de valor	Ação orientada para a maximização dos resultados econômicos.
Impessoalidade	Ação pautada por estímulos financeiros, desconsiderando problemas humanos.
Escolha racional	Objetivos conhecidos, informação apropriada, alternativas e suas consequências, e escolha que propicie maximização de utilidade.
Racionalidade limitada	Conhecimento incompleto de todas as variáveis, dificuldade de previsão de consequências e impossibilidade de considerar todas as alternativas.
Padrões e processos organizacionais	Decisões são como produto de processos organizacionais, que envolvem procedimentos e programas padronizados.
Adaptação e aprendizagem organizacional	Situações não programadas que geram aprendizado e adaptações na estrutura e nas decisões, desde que alinhadas à cultura e aos processos organizacionais.
Estrutura	A organização é uma estrutura perene que restringe e define comportamentos.
Previsibilidade	O desempenho atual é fonte de previsão para o futuro.

Quadro 6 – Fatores da racionalidade no processo decisório

Fonte: BIN; CASTOR, 2007, p. 44.

March e Simon (1981) afirmam que os seres humanos são incapazes de exercer a racionalidade plenamente por três características principais: primeiro porque é impossível obter todas as informações sobre todas as variáveis que envolvem a decisão e o conhecimento, nunca será total; segundo porque a previsão sobre as consequências das decisões nunca serão precisas, principalmente porque os seres humanos são providos de emoção; e, por fim, a terceira razão é que os seres humanos possuem limitações físicas e biológicas.

Já a intuição tem sido negligenciada nos estudos relacionados ao processo decisório, segundo Elbanna (2006), no entanto, tem-se concluído que cada vez mais é utilizada nos processos decisórios pelos executivos e trata-se de uma das visões mais realistas sobre como são tomadas as decisões. Devido às constantes e às rápidas mudanças no ambiente mercadológico, muitas vezes os executivos se deparam com situações nas quais o uso da intuição é inevitável; eles confiam na experiência e no *feeling* para tomar decisões.

Segundo o autor, há uma dificuldade em definir intuição. Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), o estado da intuição ocorre quando há uma adaptação de estratégias baseada em conhecimentos já vivenciados em outras situações similares. Khatri e Ng (2000) apontam a intuição como algo proveniente do subconsciente, complexo, rápido, e como um componente de todas as decisões, mesmo as racionais.

Elbanna (2006) ressalta que os pesquisadores da área propuseram três indicadores da intuição: dependência de julgamento, dependência de experiência e uso de pressentimentos. A dependência de julgamento pode ser observada quando os tomadores de decisão usam uma síntese intuitiva, quando as decisões devem ser tomadas de forma rápida, quando não possuem informações adequadas e quando não há precedentes. A dependência de experiência é representada pelo uso de conhecimento proveniente de experiências anteriores similares, seja no ambiente de trabalho ou fora dele. O uso de pressentimentos no processo decisório é visto quando as decisões não são baseadas na razão, e sim em um sentimento e em uma confiança inexplicável de que tal maneira é a que deve ser utilizada para solucionar um problema, sem nenhuma explicação plausível, tanto pode dar certo como não.

Ao abordar as decisões nas organizações, Adizes (1990) aponta que muitos fatores externos podem influenciar sobre as decisões já tomadas, trazendo resultados inesperados. Portanto, ressalta a importância de avaliar as decisões já tomadas anteriormente e quais foram seus resultados e fatores externos que as influenciaram. Com isso pode-se melhorar a qualidade das decisões futuras e utilizar a experiência para a tomada de decisão. Considerando as experiências individuais, o autor reforça que gestores experientes optam por misturar diferentes pessoas em seus grupos, o que traz um acúmulo maior de diferentes problemas. Em contrapartida, essas distintas experiências podem contribuir para o surgimento de novas soluções.

Os benefícios da tomada de decisão por intuição que foram descritos por Burke e Miller (1999) são: agilidade na tomada de decisão, mais rapidez, melhorias na decisão final, é um facilitador do desenvolvimento pessoal, além de promover decisões em consonância com os objetivos e a cultura da organização.

Seguindo esse pensamento, Eisenhardt (2006) afirma que a intuição coletiva é criada por meio de reuniões frequentes, baseadas em muitas informações recebidas em tempo real e focadas em operações internas e externas, sem se apegar a relatos ou previsões futuras; utilizam informações e dados que são existentes no momento, e, quando se faz necessário, já tem o suporte necessário para a tomada de decisão rápida.

A interação intensa da equipe, ocasionada pelas frequentes reuniões, além de propiciar a troca constante de informações, familiariza os membros da equipe e forma uma relação na qual as pessoas sentem-se mais à vontade para expressar diferentes pontos de vista, diminui o constrangimento e o excesso de cortêsias, que muitas vezes podem atrapalhar o surgimento de ideias, torna as equipes mais dinâmicas e beneficia a qualidade de informação. Além disso, essa interação refina o processo intuitivo por troca de experiências (EISENHARDT, 2006).

O humor também faz parte do processo decisório para os decisores eficazes, segundo Eisenhardt (2006), pois ele favorece uma relação mais positiva e colaborativa entre os envolvidos. Um ambiente mais descontraído torna as pessoas que trabalham nele mais dispostas e otimistas na resolução de problemas, além de ser um facilitador na recepção de fatos ou pontos negativos. Uma vez que a equipe já atua com outro “clima”, não observa tais fatos como ameaças por parte dos líderes.

2.6 *EFFECTUATION/CAUSATION* – PROCESSO DECISÓRIO EMPREENDEDOR

Sarasvathy (2001) elaborou a teoria do *effectuation* após realizar uma pesquisa com 30 fundadores de empresas, de diversos setores e portes, nos Estados Unidos, na qual explica os processos e os meios que levam o empreendedor a tomar decisões e solucionar problemas. Os princípios de sua teoria se baseiam na lógica de racionalidade, a qual a autora denominou lógica

effectuation. Na contramão da lógica *effectuation* há outro raciocínio, o qual foi denominado *causation*.

Para Sarasvathy (2001), o *causation* é caracterizado por situações em que existe um objetivo claramente predefinido, e busca-se então uma melhor maneira para atingí-lo, tomando decisões com foco no resultado preestabelecido. Já o *effectuation* é visto em situações em que o empreendedor toma decisões por senso de oportunidade, não há um objetivo predeterminado, 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 adequam 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.

Sarasvathy (2001) diz que o *effectuation* não é somente uma objeção do *causation*, é um raciocínio com uma lógica completamente distinta da lógica que baseia o raciocínio causal. Modelos causais são pautados na previsibilidade, ou seja, com a crença de que se pode prever o futuro, então, pode-se controlar suas ações para alcançar seu objetivo. O *causation* tem um determinado objetivo, e as decisões têm como base princípios, técnicas e critérios para a geração e a seleção das ações, entre os meios possíveis para conseguir o resultado. Já o *effectuation* baseia-se na crença de que, na medida em que é possível controlar o futuro, não há necessidade de previsão do mesmo, então a lógica vem do senso de oportunidade, com a união dos dados conjuntos de meios, e é tido como um conjunto de princípios, técnicas e critérios com base na lógica de controle, a fim de gerar e selecionar entre os possíveis efeitos que podem ser criados com a situação em que se encontra e os recursos disponíveis.

Saravasthy (2001), com relação às tomadas de decisões, diz que, com base na literatura, a anatomia de uma decisão envolve fatores como: objetivo a ser alcançado (normalmente são bem estruturados e especificados); conjunto de meios e/ou causas alternativas; restrições impostas pelo ambiente e critérios para seleção e escolhas (com vistas à maximização dos resultados baseados em um objetivo predefinido). Essas são características de uma decisão baseado no raciocínio *causation*.

Para a autora, as características da decisão baseada no raciocínio *effectuation* são: existência de um determinado conjunto de meios e recursos, e a circunstância em que se encontra o empreendedor; uma série de efeitos possíveis; restrições e oportunidades impostas pelos meios limitados e pelo ambiente; critério para seleção dos efeitos possíveis, geralmente baseado no risco relacionado ao efeito, a fim de evitar grandes perdas.

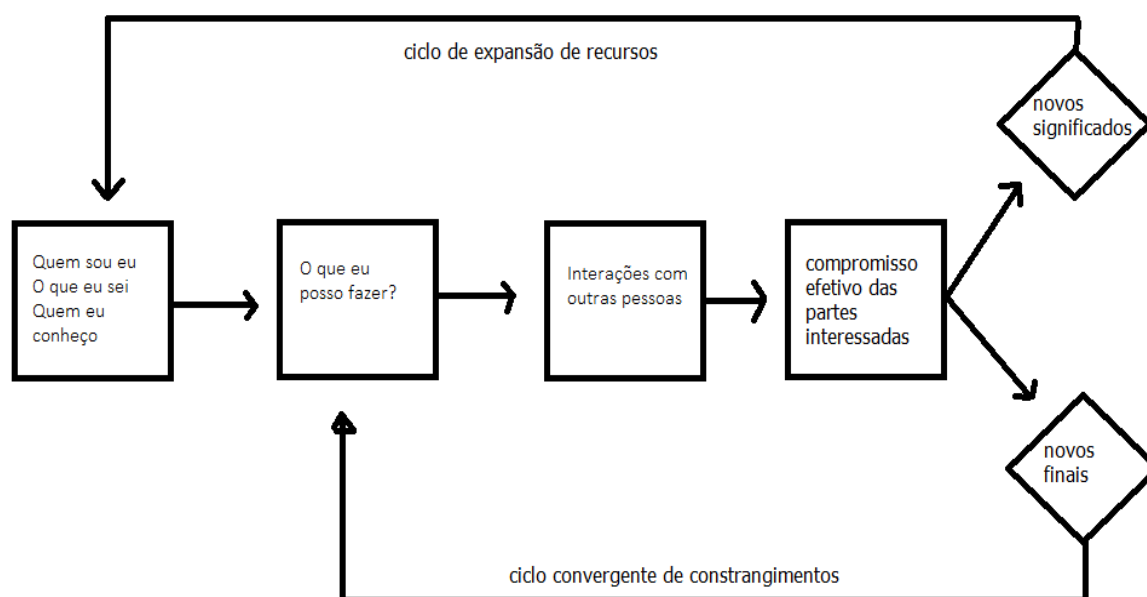
Com relação ao empreendedor, Saravasthy (2008) classifica os meios como sendo: saber quem são, o que sabem e quem sabe, além das suas características pessoais, gostos e habilidades, bem como sua rede de relacionamentos. No nível empresarial, os meios são os recursos físicos, humanos e organizacionais, com base na teoria da visão baseada em recursos. No nível econômico, os meios são demografia, tecnologia e instituições sociopolíticas. Segundo a autora, observa-se mais o uso de processos *effectuation* no nível do empreendedor, devido ao seu caráter subjetivo. A tabela 4 apresenta as características das lógicas apresentadas.

Tabela 4 – *Effectuation versus causation*

Causation vs Effectuation		
Categorias de diferenciação	Causation	Effectuation
Pressuposto	Efeito é dado	Apenas alguns meios ou ferramentas são dados
Critérios de seleção de tomada de decisão	Ajudar a escolher entre os meios para alcançar um determinado;	Ajudar a escolher entre possíveis efeitos que podem ser criados com determinados meios
	Critérios de seleção com base no retorno esperado	Critérios de selecção com base na perda acessível ou risco aceitável
	Efeito dependente: a escolha da média é impulsionado por características do efeito que tomador de decisão pretende criar e seu conhecimento de possíveis meios	Ator dependente: dispor de meios específicos, opção de efeito é impulsionada por características do ator e sua capacidade de descobrir e usar contingências
Competencias empregadas	Excelente para explorar os conhecimentos	Excelente na exploração de contingências
Contexto de relevância	Mais onipresente na natureza	Mais onipresente na ação humana
	Ambientes mais úteis na estatística, linear e independentes	Suposições explícitas de ambientes dinâmicos, não-lineares e ecológica
Natureza das incógnitas	Se concentrar nos aspectos previsíveis de um futuro incerto	Se concentrar nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível
Lógica subjacente	Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo	Na medida em que podemos controlar o futuro, precisamos de prevê-lo
Resultados	Participação de mercado em mercados existentes, através de estratégias competitivas	Novos mercados criados por meio de alianças e outras estratégias de cooperação

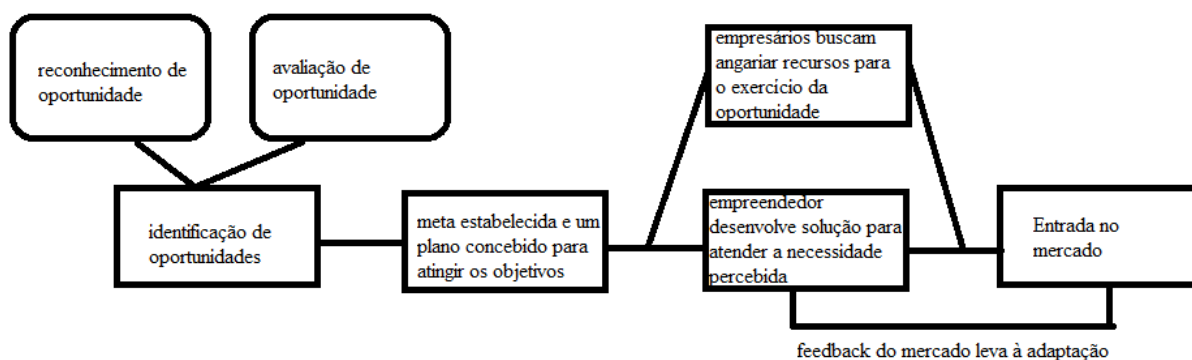
Fonte: SARASVATHY, 2001, p. 251.

Sarasvathy e Dew (2005) desenvolveram o modelo 1, apresentado a seguir, que demonstra a dinâmica do *networking* para a lógica do *effectuation*.

Modelo 1 – Abordagem *effectuation*

Fonte: SARASVATHY; DEW, 2005, p. 543.

Fisher (2012) apresenta o modelo 2, adaptado de *Classic approach to entrepreneurship* (SHAH; TRIPSAS, 2007), referente à lógica do raciocínio *causation*.



Modelo 2 – Abordagem *causation*
 Fonte: FISHER, 2012, p. 1.024.

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. Já o *effectuation* tem uma lógica mais dinâmica e processos interativos que possibilitam a criação de novos artefatos para o mundo.

Fisher (2012), baseado nas teorias *causation* e *effectuation*, adaptou um quadro comparativo, incluindo a teoria da decisão, que pode ser visto a seguir.

<i>Causation</i>	<i>Effectuation</i>
Decisores lidam com futuro mensurável ou previsível, fazem a coleta de informações e análise sistemática dentro de certos limites.	Decisores lidam com fenômenos imprevisíveis, reúnem informações através de técnicas de aprendizagem experimental e interativa que visam descobrir o futuro.
Ambiente linear e estático	Ambiente dinâmico, não linear e ecológico
É possível prever os aspectos de acontecimento futuros e mensurá-los (visão no longo prazo)	Futuro é desconhecido e não mensurável
Oportunidades empresariais são objetivas e identificáveis <i>a priori</i>	Oportunidades empresariais são subjetivas, socialmente construídas e criadas através de um processo de promulgação

Quadro 7 – A decisão nas lógicas *causation* e *effectuation*
 Fonte: Adaptado de FISHER, 2012.

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 conforme informações apresentadas no quadro 8.

<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 partidos antes de ter um produto ou serviço totalmente desenvolvido

Quadro 8 – O comportamento das lógicas *causation* e *effectuation*

Fonte: Adaptado de FISHER, 2012.

2.7 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

O quadro 9, a seguir, resume os principais conceitos extraídos do referencial teórico.

Tema	Descrição	Autores Principais	Relevância para pesquisa
Pequenas e Médias Empresas	Porte da empresa delimitado pelo número de funcionários, sendo limitados para o setor de comércio e serviços, até 9 empregados para micro empresas, 10 a 49 para pequenas, médias de 50 a 99, e empresas grandes as que possuem mais de 100.	IBGE	Limitar o campo de estudo Eleger os entrevistados
Setor Hoteleiro	Os estudos que envolvem pesquisas no setor hoteleiro no Brasil ainda são muito poucos, e menores ainda o numero de estudos que envolvem o setor em pequenas e médias empresas, mesmo sabendo-se a relevância dos mesmos para a economia nacional.	Teixeira (2012)	Situar-se no campo de análise
Estrutura Organizacional	A estrutura de uma organização pode ser considerada, de modo simplificado, como sendo o modo como o trabalho é colocado em diferentes tarefas e como e quem é responsável por efetuar e coordenar tais tarefas.	Mintzberg (2003)	Entender como as empresas são estruturadas e como estas estruturas impactam a tomada de decisão.
Estrutura Organizacional e decisão nas pequenas empresas	as pequenas empresas são caracterizadas por possuem 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 administração se fundem, não havendo distinção entre s assuntos profissionais e particulares, visto que a gestão se concentra na figura do empreendedor.	Schell (1995)	Entender como as pequenas empresas são estruturadas e como estas estruturas impactam a tomada de decisão.
Ciclo de Vida das Organizações	Em empresas jovens o poder está centralizado no fundador/empreendedor, e as responsabilidades são difundidas, sem muitas limitações claramente determinadas. Já na fase da adolescência, há um início da descentralização da autoridade e uma delimitação de responsabilidades. Quando a organização atinge a plenitude, autoridade e responsabilidades estão equilibradas.	Adizes (1990)	Identificar quais as principais diferenças nas fases das pequenas e as médias empresas se encontram com relação ao processo decisório
Processo Decisório	Diferentes de decisões tomadas por pessoas físicas, as decisões organizacionais geralmente envolvem maiores riscos e incertezas, necessitando, portanto, de ter um processo mais estruturado e uma resolução mais formal, detalhada, transparente e efetiva	Shimizo (2001)	Aprofundar conceitos
Effectuation / Causation – processo decisório empreendedor	“Causation” é caracterizado por situações onde existem um objetivo claramente predefinido, e busca-se então uma melhor maneira para atingí-lo, tomando então decisões com foco no resultado prestabelecido. Já o “effectuation” é visto em situações onde o empreendedor toma decisões por senso de oportunidade, não há um objetivo predeterminado, as metas surgem a medida que os fatos acontecem, aliados a um conjunto de recursos disponiveis para a tomada de decisões espontaneas e que se adequam ao longo do tempo.	Sarasvathy (2001)	Entender o processo de decisão do modo subjetivo / visao do empreendedor

Quadro 9 – Quadro resumo do referencial teórico

Fonte: Elaboração própria.

3 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é descrever 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, será realizada uma pesquisa qualitativa-exploratória, com o método de investigação de estudo de casos múltiplos e coleta de dados através de entrevistas em profundidade com empreendedores. Para incorporar a pesquisa também foram realizadas entrevistas com o empreendedor, gestores e funcionários.

A questão a ser respondida pela pesquisa é: como o crescimento da empresa, com foco na transição de pequena para média empresa, afeta o processo decisório do empreendedor? Buscando atingir os objetivos da pesquisa, serão apresentados dois casos do setor hoteleiro da região Sul do Brasil, especificamente da cidade de Curitiba, no estado do Paraná.

Sendo assim, o nível de análise da presente pesquisa é organizacional, representado pelas empresas do setor hoteleiro que passaram de pequena para média empresa, e a unidade de análise são os empreendedores. As unidades de análise incorporadas serão possíveis gestores que foram contratados devido ao crescimento da empresa e funcionários que também passaram por essa fase de transição.

3.1 TIPO DE ESTUDO: ESTUDO QUALITATIVO-EXPLORATÓRIO

De acordo com Corbin e 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.

Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é uma forma de busca, que auxilia na compreensão de como os grupos e/ou indivíduos participam/agem em um fenômeno social ou humano, e quais seus significados. Possui um estilo indutivo, proveniente da percepção do pesquisador na análise dos dados e requer atenção na importância da interpretação da complexidade de um fenômeno.

Merriam (1998) diz que o uso dos métodos qualitativos deve ser destinado a pesquisas com vertentes interpretativas ou críticas, a fim de estudar fenômenos relativos aos seres humanos e suas relações sociais em diversos ambientes. Como características da pesquisa qualitativa, a autora cita: a existência de um ambiente natural como um recurso de fonte de dados diretos (fenômeno); o pesquisador como sendo uma ferramenta de coleta dos dados; o uso de processos de descrição da realidade observada; a procura por significado e efeitos das situações estudadas; o cuidado referente ao processo como os fenômenos ocorrem e não somente com o produto final; e, por fim, um caráter indutivo na análise dos dados.

De acordo com Merriam (1998), a pesquisa qualitativa básica, é aquela a qual inclui a descrição, a interpretação e o entendimento do objeto de estudo. Características encontradas para este estudo, pois visa reconhecer os padrões que podem ser repetidos e que servem como explicação para um determinado fato, fenômeno e ou processo.

Pode-se dizer que esta pesquisa é exploratória, pois possui menos rigor de planejamento, visa ao desenvolvimento, e aborda um tema ainda pouco explorado e não há muito conhecimento sobre o assunto, que é a fase de transição de pequena para média empresa. Sendo assim, elaborar hipóteses exatas e fáceis de operacionalizar torna-se uma tarefa difícil. Sendo assim, o objetivo foi familiarizar o pesquisador com o problema, tornando-o mais claro. Para este caso, esclarecer e familiarizar sobre a fase de transição de pequena para média empresa, sobre o processo decisório, e sobre o uso das lógicas effectuation e causation nesse momento da empresa.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO – ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Santos (2005) define estudo de caso como a seleção de um objeto peculiar, cujo objetivo é aprofundar o conhecimento sobre aspectos mais específicos, exige do pesquisador boa capacidade de observar, equilíbrio intelectual e cautela para analisar os resultados, sem generalizações. Pode ser observado qualquer fato/fenômeno/processo individual ou suas características.

Os estudos de caso são indicados preferencialmente quando as questões de pesquisa são do tipo “Como” e “Por que”, segundo Yin (2005), nas quais o pesquisador visa investigar fenômenos

contemporâneos e tem pouco controle sobre os eventos, e muitas vezes são fenômenos sociais complexos.

Yin (2005) afirma que uma pesquisa pode utilizar tanto a análise de um caso único como a observação de múltiplos casos. O autor alega que existem vantagens e desvantagens a respeito da adoção de casos múltiplos em projetos, já que as provas resultantes de um estudo com diversos casos são, na maioria das vezes, mais convincentes. Em contrapartida, o fundamento lógico de estudos com um único caso não são percebidos em casos múltiplos.

Para o autor, é preciso definir de início se a pesquisa se baseará em estudo de caso único ou múltiplos, antes da coleta de dados, ao formular as questões de pesquisa. É recomendável a utilização de caso único quando trata-se de um caso raro, excepcional, crítico ou revelador. Para os casos múltiplos, utiliza-se a lógica da replicação, não são seguidos padrões de amostragem.

Com relação ao número de casos para compor os casos múltiplos, Eisenhardt (1989) afirma que o ideal é parar quando os dados que estão sendo coletados começam a ficar repetitivos e em nada acrescentam aos dados já coletados. Além disso, é importante verificar a disponibilidade de tempo e de recursos. Para a autora, o ideal é que se apliquem de 4 a 10 casos, pois acima disso pode gerar uma complexidade e um alto volume de dados, e abaixo disso pode dificultar a formulação de uma base robusta para sustentar uma teoria.

Referente à unidade de análise, Yin (2005) afirma que está relacionada à definição do que seria o caso, que pode ser desde um indivíduo, um evento, uma entidade, uma instituição, uma organização, a economia etc. O direcionamento da unidade de análise está relacionado à maneira como as questões foram elaboradas.

Um estudo, de acordo com Yin (2005), pode conter mais de uma unidade de análise, que são as subunidades que dão suporte aos casos, e são denominadas unidades incorporadas. Sendo assim, nesta pesquisa o nível de análise é organizacional, representado pela empresa do setor, a unidade de análise são os empreendedores e as unidades de análise incorporadas foram os sucessores e gestores que foram contratados devido ao crescimento da empresa que também passaram por essa fase de transição.

A coleta dos dados para os estudos de caso, segundo Yin (2005), pode ocorrer por meio de seis fontes: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, artefatos físicos. Podem ser utilizadas várias dessas fontes em um mesmo estudo. Para fins desta pesquisa serão realizadas entrevistas em profundidade, com empreendedores do setor hoteleiro que passaram pela fase de transição de pequena para média empresa.

3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Quanto à coleta de dados, foi realizada por meio de uma série de entrevistas em profundidade. Richardson (1999) conta que a palavra “entrevista” surgiu da junção das palavras “entre” e “vista”, o que simboliza a ação de perceber e de visualizar o contato e a interação entre duas pessoas na busca por novas informações. Esse intercâmbio se dá entre o emissor e o receptor. Na entrevista em profundidade, também denominada não estruturada, segundo o autor, ocorre uma conversa guiada, onde se procuram informações mais detalhadas; procura-se saber o que, como e por que algo acontece.

O autor também afirma que existem as entrevistas estruturadas, que são aquelas nas quais existe um questionário a ser seguido e a busca pela informação é mais limitada às respostas dessas perguntas preestabelecidas. Para fins desta pesquisa, verifica-se que esta é a estrutura adequada, pelas suas características.

Gil (1999) complementa essa descrição ao afirmar que entrevistas mais estruturadas são caracterizadas por predeterminarem as respostas, o que torna a obtenção dos dados mais engessada, ao passo que as entrevistas menos estruturadas fornecem maior grau de liberdade nas respostas e maior espontaneidade na conversa.

Bauer e Garskell (2002) afirmam que nas entrevistas em profundidade as perguntas geralmente são direcionadas a um único respondente. Segundo o mesmo autor, as entrevistas qualitativas colaboram para o desenvolvimento e a análise das relações entre os atores sociais e o fenômeno pesquisado. Desse modo, é possível obter uma descrição mais específica das crenças, atitudes e motivações dos indivíduos dentro do seu próprio ambiente.

Sobretudo, a utilização de entrevista em profundidade possibilita o tratamento de assuntos complexos, coletando informações com maior riqueza de detalhes, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999). Sendo assim, esse método proporciona uma maior interação entre os enfoques práticos, analíticos e de interpretação de fatos, experiências, emoções, palavras, relatos e sentimentos, por parte do entrevistado.

Uma das principais vantagens da entrevista como coleta de dados, segundo Bell (2008), é a adaptabilidade, pois por meio de entrevistas é possível investigar mais a fundo as razões e os sentimentos envolvidos. Pode-se também aprofundar as respostas no decorrer da conversa, bem como acompanhar novas ideias que possam surgir. A entrevista é mais flexível e possibilita a compreensão da resposta não somente pelas palavras escritas, como pela observação da entonação da voz e das expressões e das gesticulações do entrevistado.

Bell (2008) traz ainda que para se preparar para uma entrevista é necessário realizar os procedimentos de seleção de temas, formulação de perguntas, verificação do método que será utilizado para análise das respostas e elaboração de um cronograma para direcionar o trabalho, visto que o processo como um todo demanda tempo.

Referente especificamente às entrevistas não estruturadas, Bell (2008) diz que estas se concentram em uma única temática e podem gerar uma maior riqueza de dados. Por outro lado, demandam uma maior *expertise* e um tempo maior para análise dos dados, e por essa razão a autora indica o uso de entrevistas preliminares. O entrevistado deve se sentir à vontade para falar sobre o tema de interesse, no entanto é fundamental que haja um direcionamento sobre os aspectos que se quer conhecer profundamente. Para que o entrevistado tenha mobilidade sem perder o foco do assunto a ser explorado, utilizam-se entrevistas guiadas, em que algumas questões são feitas, deixando o entrevistado livre nas respostas, e o entrevistador deve ter habilidade para aprofundar e criar novas perguntas nos momentos adequados.

A entrevista focalizada caracteriza-se por ser livre e garantir a liberdade de expressão do entrevistado, todavia quando este desvia o assunto, permite ao entrevistador retomar o tema principal, de acordo com Gil (1999). Para o autor, esse tipo de entrevista deve ser usado quando se quer explorar profundamente uma experiência em momentos específicos, porque permite ao entrevistado ficar à vontade para falar dessa vivência.

Em virtude das características apresentadas acima, e buscando atender aos objetivos desta pesquisa, nota-se adequado o uso do método de entrevistas em profundidade, seguindo um roteiro de perguntas semiestruturadas, contendo questões baseadas na literatura apontada no referencial teórico.

A presente pesquisa busca levantar informações vindas da experiência dos empreendedores com relação ao processo de tomada de decisão na fase de mudança de pequena para média empresa. Sendo assim, é importante analisar a narrativa dos envolvidos e observar a percepção dos mesmos quanto a esse momento. Ressalva-se que as entrevistas em profundidade possibilitam ao pesquisador a adição de novas informações caso sejam relevantes para o desenvolvimento da pesquisa, resultando em uma maior flexibilidade e adaptabilidade ao longo da execução das entrevistas.

3.4 DEFINIÇÃO DOS EMPREENDEDORES PARTICIPANTES

Para fins desta pesquisa, o objetivo foi identificar o fenômeno de como o crescimento de pequena para média empresa afeta o processo decisório do empreendedor no setor hoteleiro da cidade de Curitiba, no Paraná, Brasil. Sendo assim, o estudo foi aplicado a empreendedores, sucessores e gerentes que passaram de pequena para média empresa recentemente, a fim de visualizar os impactos dessa mudança de tamanho empresarial em seu processo decisório.

Referente ao tamanho da amostra, Bauer e Garskell (2002) afirmam que se pode realizar uma triagem para eleger o público e os entrevistados, o que substitui o que se denomina amostragem em pesquisas quantitativas, pois as entrevistas qualitativas não têm por objetivo quantificar opiniões, e sim explorar ideias e interpretações sobre o tema/problema da pesquisa.

Bauer e Garskell (2002, p. 70) dizem ainda que “diferentemente da amostra do levantamento, onde a amostra probabilística pode ser aplicada na maioria dos casos, não existe um método para selecionar os entrevistados em investigações qualitativas”. Entende-se que o número de entrevistados é relativo, e não será a quantidade de respondentes que determinará a eficácia e a qualidade da pesquisa. Devemos considerar que os entrevistados participam de um mesmo

“grupo social”, presenciaram e participaram de experiências similares, e em momentos da pesquisa haverá um senso comum entre os entrevistados; um dado ou uma informação que começa como uma revelação surpreendente no início das pesquisas pode se tornar repetitivo ao fim.

Sendo assim, serão selecionados empreendedores de hotéis independentes que passaram ou estão passando por uma fase de alteração de porte de empresa, com o aumento no número de funcionários de 10 a 49 para 50 a 99. Os estabelecimentos escolhidos encontram-se na cidade de Curitiba (PR), pois foi considerada a maior facilidade de acesso da autora.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS E DESENVOLVIMENTO DAS ENTREVISTAS

Schatzman e Strauss (1973) conceituam o processo de análise de métodos qualitativos como o fato de dividir os dados em **classes**, sejam estas de objetos, pessoas e eventos, e elencar as características dessas **classes**. Assim, o pesquisador vai elaborando suas conclusões no decorrer da análise. Ao nomear e determinar as classes, é feita também uma conexão entre elas, inicialmente utilizando expressões de ligação, e posteriormente o volume de conexões aumentará, formando um **conjunto** de classes.

Segundo os autores, no decorrer da elaboração dos conjuntos é possível observar a presença de dados incompletos que podem forçar o pesquisador a buscar mais dados a fim de complementar os dados e as interpretações da pesquisa. Pode-se dizer que a primeira entrevista gera interpretações primárias, e se for o caso de dados incompletos, observa-se a necessidade de uma série de entrevistas, que gerarão interpretações denominadas sequenciais, com objetivo de sanar as lacunas e complementar informações.

Para auxiliar a análise dos dados qualitativos, Bardin (1977) sugere a divisão dos dados em categorias de significados, as quais possibilitam classificar os elementos principais que fazem parte da mensagem. Esses elementos podem ser desde palavras a frases, e ao final devem formar um sentido e auxiliar na conclusão da pesquisa.

LeCompte (2000) orienta que para realizar a análise dos dados qualitativos deve-se seguir cinco passos: primeiro, organizar o material coletado, nomeando os arquivos conforme seu conteúdo, criando índices, verificando lacunas a serem preenchidas com mais pesquisa de campo. Posterior a isso, deve-se encontrar itens ou unidades de análises, pois ao reler os textos encontram-se pontos-chave para a solução do problema de pesquisa. Isso feito, devem ser criados grupos para esses itens, e tais grupos devem conter aspectos análogos, aspectos que pouco diferem e aspectos que são bem diferentes a ponto de chegar a uma contradição. O próximo passo será criar padrões, ou seja, criar conexões entre as categorias para que estas se unam com o propósito de explicar a conclusão da análise dos dados. Por último, é preciso montar estruturas, o que significa agrupar os padrões encontrados para que respondam à questão da pesquisa.

Bardin (1977) diz que as categorias são formadas pela aglomeração de unidades de significação; faz-se um recorte semântico, sobre o tema, ou recortes linguísticos, utilizando palavras ou frases. O tema se define por:

Uma frase, uma frase composta, um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afetado um vasto conjunto de formulações singulares. [...] sua validade não é de ordem linguística, mas antes de ordem psicológica: podem constituir um tema, tanto uma afirmação como uma alusão; inversamente, um tema pode ser desenvolvido em várias afirmações ou proposições. (BARDIN, 1977, p. 105)

Sendo assim, segundo Bardin (1977), primeiramente serão identificados os temas (unidades de significação) e em seguida serão nomeadas as categorias. A autora apresenta algumas características que as tornam boas e que colaboram com a análise:

- Exclusão mútua: esta condição estipula que cada elemento não pode existir em mais de uma divisão. As categorias deveriam ser construídas de tal maneira que um elemento não pudesse ter dois ou vários aspectos suscetíveis que fizessem com que fosse classificado em duas ou mais categorias. Em alguns casos, pode pôr-se em causa esta regra, com a condição de se adaptar o código de maneira a que não existam ambiguidades no momento dos cálculos (multicodificação).

- Homogeneidade: o princípio da exclusão mútua depende da homogeneidade das categorias. Um único princípio deve governar a sua organização. Num mesmo conjunto categorial, só se pode funcionar com um registro e com uma dimensão da análise. Diferentes níveis de análise devem ser separados em outras tantas análises sucessivas [...].

- Pertinência: uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido, e quando pertence ao quadro teórico definido. Na pertinência (*perinens*: que diz respeito a, relativo a.) deve refletir as intenções da investigação, as questões do analista e/ou corresponder às características das mensagens.

- Objetividade de fidelidade: estes princípios, tidos como muito importantes no início da história da análise de conteúdo, continuam a ser válidos. As diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma grelha categorial, devem ser codificadas da mesma maneira mesmo quando submetidas a várias análises. As distorções devidas à subjetividade dos codificadores e à variação dos juízos não se produzem se a escolha e a definição das categorias forem bem estabelecidas. O organizador da análise deve definir claramente as variáveis que trata, assim como deve precisar os índices que determinam a entrada de um elemento em uma categoria.

- Produtividade: adicionaremos às condições geralmente invocadas uma qualidade muito pragmática. Um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis: férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos. (BARDIN, 1977, p. 120)

Para Laville e Dionne (1999), o investigador deve fazer um recorte de seu conteúdo passada a fase preparatória. Em seguida, deve definir suas categorias de análise, para que os elementos do conteúdo sejam reunidos e organizados por similaridade de sentido. Os autores descrevem três modelos de categorias: aberto, no qual as categorias surgem no decorrer da análise, não sendo delimitadas anteriormente; o modelo fechado, no qual as categorias são preestabelecidas inicialmente, baseadas no aporte teórico; e o modelo misto, no qual as categorias são definidas anteriormente, porém são flexíveis, podem ser modificadas no decorrer da análise. Para esta pesquisa será utilizado o modelo de categorias misto.

3.5.1 CATEGORIAS ANALÍTICAS

O quadro 10 detalha as categorias analíticas e os elementos de análise que formaram a base para este estudo.

Ponto-chave da pesquisa	Categorias analíticas	Elementos de análise
Características dos casos	Perfil dos empreendedores e do hotel	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>Causation/Effectuation</i>	Prazos para decisão
		Senso de oportunidade
		Adaptabilidade
		Flexibilidade
		Análises financeiras
		Análises da concorrência
		Planejamentos e planos
		Observação do futuro

Quadro 10 – Categorias analíticas e elementos de análise
Fonte: Elaboração própria.

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 observados pontos em comum com a literatura apresentada, e assim ocorra a comparação entre os casos e a teoria.

Quadro Resumo da Metodologia	
Enfoque do trabalho	Descrever como as mudanças ocorridas com o crescimento da empresa afetam o processo decisório do empreendedor
Tipo de estudo	Estudo qualitativo-exploratório (interpretativista)
Método de investigação	Estudo de casos – múltiplos
Coleta de dados	Entrevista semiestruturada
Tratamento dos dados	Análise do conteúdo/ <i>Cross-case analysis</i>
Definição dos participantes	Empreendedores do setor hoteleiro que passaram recentemente de pequena para média empresa

Quadro 11 – Resumo da metodologia
Fonte: Elaboração própria.

3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E CATEGORIAS ANALÍTICAS

As definições podem ser de caráter constitutivo e operacional, segundo Kerlinger (1980). Para o autor, esta liga os conceitos com os fatos observados, contribui para que o construto seja mensurado e manipulado. Já a definição de caráter constitutivo é aquela encontrada nos

dicionários, no qual há uma explicação ou uma tradução em sinônimos de seu significado comum, facilitando o entendimento entre o interlocutor e o receptor.

3.6.1 Definições Constitutivas

Para este estudo, apresentam-se as definições constitutivas, verificadas no Dicionário Aurélio *on-line*, descritas a seguir.

- a) **Decisão**: ato de decidir ou decidir-se.
- b) **Decidir**: determinar o que deve ser feito.
- c) **Tomada de decisão**: tomar a resolução de.
- d) **Controle**: verificação administrativa; inspeção, fiscalização.
- e) **Flexível**: que aceita novas circunstâncias facilmente.
- f) **Formalização**: executar segundo as fórmulas ou regras.
- g) **Oportunidade**: qualidade do que é oportuno; ensejo; ocasião favorável.
- h) **Autonomia**: faculdade de se governar por suas próprias leis, dirigir-se por sua própria vontade.
- i) **Hierarquia**: ordem e subordinação dos poderes, categorias, patentes e dignidades: a hierarquia eclesiástica. Qualquer classificação que tenha como base as relações entre superiores e dependentes.
- j) **Poder**: capacidade ou possibilidade de fazer uma coisa. Direito de agir, de decidir, de mandar. Conjunto de atribuições que alguém pode exercer em função do seu cargo.
- k) **Responsabilidade**: obrigação de responder pelas ações próprias ou dos outros.
- l) **Autoridade**: poder legítimo, direito de mandar.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Segundo Yin (2005), utilizar estudos de casos como método científico de pesquisa pode ser considerado uma limitação de pesquisa. Esse método é alvo de inúmeras críticas, principalmente quando se considera que não há um rigor científico, há uma grande influência por parte do pesquisador na análise e nas conclusões da pesquisa, o que pode ocasionar pontos de vistas tendenciosos. Muito tempo para o estudo pode resultar em um documento de grande

volume e gerar uma leitura muito complexa do resultado. O autor também afirma que existe a limitação amostral, pois como o número de casos são reduzidos, não são eleitos por uma amostra estatística, não se pode afirmar que representam toda a população.

Outros fatores também limitaram a execução da pesquisa, tais como o fator tempo para conclusão, a disponibilidade dos empreendedores e dos funcionários para responder os questionários. Outra dificuldade foi o acesso aos documentos e aos registros das empresas, pois muitos dos entrevistados ou potenciais entrevistados têm receio de responder à pesquisa, bem como número de empresas no setor que se encontram nessa fase de transição.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Nesta seção serão apresentadas as descrições dos casos isoladamente, tendo em vista as categorias de análise descritas na metodologia.

4.1 O CASO DO HOTEL 1

Para análise do caso 1, foram entrevistados o fundador, o 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.

4.1.1 Características do hotel

O hotel 1 localiza-se na grande Curitiba, no estado do Paraná, 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, 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 possibilidade, e como tinham já muitos quartos e banheiros na casa, optaram em seguir em investir em um hotel, mesmo não tendo conhecimento prévio no ramo, conforme trecho da entrevista a seguir.

Estava eu e minha esposa na praia, nós tínhamos um terreno grande aqui, e uma casa grande. Então nossa preocupação sempre era a segurança quando a gente saía para praia, e não ficava ninguém lá, meus filhos já estavam grandes, já não acompanhavam mais a gente. Então eu havia pensado em fazer um comércio com isso aqui, porque a primeira ideia foi fazer uma escola, minha filha formou-se em pedagogia, só que depois achei que não. Aí pensamos em uma clínica médica, e aí até que minha mulher falou em hotel né? Na hora eu achei uma ideia que não iria dar certo, porque já havia um hotel na região que não estava dando resultado. Mas aí eu fui subindo a serra pensando, eu tinha bastante quartos, banheiros. Aí chamei dois engenheiros, falei da minha ideia, então eles fizeram um rabisco de projeto, e eu executei.

De acordo com o fundador, esse projeto foi readaptado inúmeras vezes até chegarem na estrutura que o hotel possui atualmente, e diversas reformas são realizadas com frequência, com o apoio de financiamentos.

4.1.2 Características dos Entrevistados

Para esta pesquisa, foram entrevistados o fundador, o sucessor e a gerência geral do hotel, a fim de descobrir as mudanças no processo decisório do empreendedor, com base no seu próprio ponto de vista e dos que o cercam, no que se refere à tomada de decisão.

Neste caso, entrevistou-se o fundador, Sérgio, que é professor universitário, formado em História, Geografia, Estudos Sociais e Direito. Já trabalhou na procuradoria do estado e já estava aposentado quando fundou o hotel. Seu filho, Gil, 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, Fabiana, formada em Turismo, entrou no hotel em 2003, trabalhava com assessoria em serviços hoteleiros e hoje atua como gerente.

4.1.3 Responsabilidade pelas Decisões

O principal objetivo deste estudo foi descrever como o crescimento da empresa afeta o processo decisório do empreendedor, com foco na fase de transição de pequena para média empresa. Sendo assim, as entrevistas iniciaram com perguntas relacionadas ao poder de decisão e as responsabilidades pelas decisões do hotel ao longo dos anos.

De início, há um conflito de opiniões a respeito de quem é o responsável pelas decisões mais estratégicas do hotel, pelo ponto de vista de Gil e de Sérgio, conforme pode ser observado nas respostas a seguir:

Sérgio: Eu é que tomava todas as decisões no começo, aí a gerente, apareceu, em 1997 para 1998, mais ou menos, e foi a fase que eu sofri mais, porque ninguém tinha experiência nenhuma, nem ela, ninguém tinha experiência em hotel. Então tudo era feito e às vezes refeito, então o custo dobrava muitas vezes, que a gente erra muito, e hoje eu tenho uma equipe boa, o pessoal que trabalha aqui é qualificado, já aprendemos ao longo dos anos.

Gil: Na realidade os responsáveis sempre foram eu e meu pai, sempre. Desde o início até hoje. Depois entrou o meu irmão e a gerente aqui que é a Fabiana, uma pessoa muito bacana que é praticamente considerada da família. E um hotel, apesar da estrutura ser boa, ser grande, é um hotel extremamente familiar.

Pode-se notar que Sérgio ainda é um empresário centralizador e que Gil não toma decisões sem antes passar pelo aval de seu pai. Com o crescimento da empresa houve uma divisão de tarefas e de decisões operacionais, no entanto, observa-se que as decisões estratégicas obrigatoriamente ainda passam pelo fundador, mas não são problemas exclusivos dele. Os problemas são repassados e as decisões são baseadas em discussões e propostas apresentadas pela cúpula administrativa, conforme poderá ser visto a seguir.

Sérgio quando abordado a respeito de quem tem mais autonomia para tomar decisões e delegar poder, fala que seus funcionários já tem uma certa autonomia, cada um na sua área de atuação:

A Fabiana e a Ana Paula do financeiro, as duas. Elas conversam entre si e decidem. O Gil também, mas ele não toma a decisão sem falar com elas, e eles me comunicam do que está havendo. Sempre passa por mim, falando de decisões maiores, mais estratégicas. Até hoje quem toma as decisões importantes e estratégicas sou eu, ainda não deleguei. Quando é problema simples, menor, cotidiano, eu nem tomo conhecimento, às vezes me contam, mas problemas maiores, recursos, despesas, tudo tem que ter a minha assinatura.

Gil sobre esse mesmo tema diz que pequenos poderes foram delegados, mas as decisões estratégicas permanecem na cúpula administrativa:

Eu e meu pai, isso sempre, desde o começo. Pequenos poderes foram delegado, mas sempre com o pé atrás, sempre há uma conferência posterior, não foi delegada nenhuma decisão importante, somente as triviais do setor, mas decisões sérias sempre passam por mim. Tem que ter o crivo meu e do meu pai.

Fabiana a respeito de como sente sua autonomia para tomar decisões e quando sentiu ter mais responsabilidades:

No começo eu tinha uma certa autonomia para tomar decisões, mas não era tanta como agora. Claro que ainda tem coisas que fogem da minha autonomia, muita coisa eu converso com os proprietários, mas também eles é quem decidem, mas coisas cotidianas eu já tenho autonomia. Eu tenho vários supervisores responsáveis pelos setores que são pessoas de confiança, essas pessoas também já têm seu nível de responsabilidade e de autonomia, se fugir um pouco da autonomia deles eles vêm conversar comigo, se fugiu da minha falo com os proprietários.

4.1.4 Mudanças Estruturais

Quando se trata de estrutura organizacional, hierarquias, formalização de processos, controle e acompanhamento das decisões, relacionamento com os funcionários e profissionalização dos mesmos, pode-se notar que tais fatores vêm sofrendo gradativas alterações ao longo da trajetória e do crescimento da empresa.

Com relação à estrutura organizacional, todos os entrevistados concordam que esta manteve a estrutura de hierarquia composta pelo fundador, seguido do administrador Gil e gerente geral, seguidos por gerentes de área, supervisores e operacional. O que mudou ao longo dos anos foi a quantidade de setores, que antes andavam conjuntamente sob responsabilidade de uma única pessoa, e agora são divididos, além de serviços que eram terceirizados e agora foram incorporados. Essas informações são descritas nas falas a seguir.

Sergio: 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... e aquele tempo também nos trabalhávamos com pouquíssimos empregados, não havia tanta exigência trabalhista, não haviam tantas leis. Depois daquele tempo para cá, quantas leis modificaram, nós temos até um senhor que faz o serviço de RH, que controla fora daqui.

Gil: Antigamente era só eu e meu pai, a família às vezes dava opinião, mas a decisão era eu e meu pai. Depois entrou meu outro irmão, que fez publicidade e propaganda, que ajuda nessa parte de *marketing* e publicidade, e a Fabiana. Então mudou isso, eram dois agora são 4. E cada um tem uma função, a Fabiana cuida do RH, tem uma prima, a Ana Paula, ela faz a parte financeira, meu pai é o gerente geral, tem eu, que resolvo todos os problemas aqui do hotel, e tem meu irmão que faz o *marketing* e a propaganda.

Fabiana: Não teve muita diferença em termos de hierarquia. Tem os proprietários, tem eu que sou gerente, a gerente adjunta, aí tem os chefes de setores, e os funcionários operacionais, não teve muita alteração. Com o tempo, quando eu entrei tinham 15 funcionários, hoje entre hotel e restaurante tem 50, então a gente trabalhava de uma maneira, trabalhava com outros profissionais, com outro escritório de contabilidade, hoje a gente está com outro escritório, temos um consultor para área de RH, temos uma consultoria que é paga mensalmente de um advogado trabalhista, então hoje há

uma melhor profissionalização, porque a gente foi buscar outras equipes, outros profissionais mais especializados, cada um na sua área.

Referente à formalização de processos, pode-se notar que houve uma profissionalização das atividades e dos procedimentos, ao longo dos anos foi preciso treinamentos e adequação do hotel às exigências legais. Mas com relação à formalização das decisões tomadas por meio de atas, isso não ocorreu. Todos concordam que este tipo de procedimento não foi adotado.

Sergio: Não, não porque na realidade as reuniões que a gente faz às vezes, é quando a gente faz uma reunião para uma tomada de decisão por um motivo assim, se vamos fazer aumento, se vamos comprar alguma coisa importante, se é preciso isso. Ou às vezes problemas de funcionários, que me trazem para ver o que que a gente faz, para ver qual a decisão correta.

Gil: Não, não, é totalmente informal.

Fabiana: Nós fazemos reuniões, algumas decisões são passadas via *e-mail*, atas a gente não faz, claro são feitas algumas anotações, eu tenho meu arquivo próprio de anotações, a moça do financeiro tem o dela também, os proprietários não fazem, mas aí quando tem alguma situação que necessite a gente consulta. Dependendo das decisões a gente formaliza por *e-mail*, passo um *e-mail* para todo o grupo: conforme definido fica assim, assim, assado.

Com relação ao acompanhamento das decisões e como são controladas, há um controle e uma verificação de como as tarefas estão sendo executadas. Pode-se dizer que houve um aumento nos mecanismos de controle à medida que a empresa cresceu, pois são necessários mais cargos de nível intermediário, como supervisores e cargos administrativos. Também com o aumento de funcionários foi preciso mais rigidez com relação aos assuntos cotidianos, como controle da folha-ponto, troca de turnos, câmeras de segurança, tanto para funcionários como para hóspedes, visto que hotelaria é um ramo de serviços que funciona 24 horas, então é preciso verificar o que ocorre em todos os momentos.

Quando se tratou do assunto sobre relação com os funcionários, todos os entrevistados afirmaram que existe 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, com relação à transição de pequena para média empresa. Antes não havia tantos cargos entre a base e o topo da pirâmide hierárquica – por exemplo, atualmente um funcionário de base necessita falar com seu supervisor ou chefe, que falará com seu gerente, que passará pela gerente geral, que chegará ao diretor-proprietário. Mas, referente ao clima da organização, nota-se que para os funcionários há uma tentativa de se manter um clima familiar e informal.

Seguem os discursos dos entrevistados sobre o tema:

Sérgio: Não mudou em nada, eu procuro tratar bem a todos, como também exijo que todos tratem bem. A gente procura dar uma liberdade, mas sempre vigiar, para não ter esse problema depois de ter surpresas desagradáveis. Mas nós temos uma relação bem informal, amigável, eu sou uma pessoa igual a eles, a única coisa é que eu sou gerente, nós temos duas situações, eu que dou o serviço e eles que trabalham no serviço, mas fora isso não tem diferença. A pessoa não precisa gritar, a pessoa não precisa punir o funcionário, emprego tem, eu sempre digo, eu quero que você estando aqui seja meu amigo, o que eu puder fazer por você eu faço.

Gil: É bem informal, bem tranquilo. Eles pedem reunião pra fazer com a gente, conversam com a gente, sem problema nenhum, bem acessível. Mas algumas coisas mudaram, na época que a gente começou o hotel tinham 10 funcionários, então eu sabia de cor o nome deles, sabia onde eles moravam, o telefone praticamente de cor das pessoas. Hoje, isso mudou. E o problema de hotel, todos os hotéis, até hotel de rede, é que hotel não fecha, é 24 horas, 365 dias por ano, tem que trabalhar Natal, Ano Novo, claro tudo numa escala de folgas, mas tem que trabalhar domingo, e tudo. Tem muito giro. Então, como sempre está girando, tem camareiras assim que eu encontro no elevador que eu não conheço assim, então pelo número de funcionários essa relação mudou muito.

Fabiana: Com os proprietários é muito boa, a gente trabalha juntos o tempo todo, mas temos uma relação muito próxima, até pelo tempo de casa. Muitas vezes eu almoço na casa deles, eu venho trabalhar final de semana trago meus filhos, quando estou sem babá em casa, trago junto e eles ficam lá com os filhos deles, então é uma relação de amizade, é uma relação bem boa. Com os funcionários também, eu tenho mais contato com os funcionários da recepção e com os supervisores de setor, com as camareiras eu tenho um contato um pouco menor, porque aí fica mais a governanta. A relação que predomina no ambiente de trabalho é mais informal, eles têm liberdade para conversar com os superiores e com a gente, até porque eu gosto de ter esse contato, de tempos em tempos tento conversar individualmente.

Com o crescimento da empresa, houve também uma necessidade maior de capacitar os funcionários para o atendimento ao cliente e para outros fatores, pois as exigências para manter um hotel de um padrão melhor e de satisfação do cliente também aumentam. Com isso, um hotel de médio porte necessita investir mais em seus profissionais. O hotel em questão fornece treinamentos que antes não oferecia, materiais de conduta profissional e o seu último projeto é oferecer curso de inglês voltado para a hotelaria para todos os seus funcionários. Quando era pequena empresa, isso não acontecia. Confira no trecho da entrevista da gerente geral:

Fabiana: Acho que houve uma maior profissionalização, não só das atitudes a serem tomadas, mas também de cada funcionário, hoje o que fazemos também, havendo oportunidade colocamos os funcionários para fazerem alguns cursos, algumas oficinas oferecidas pelo sindicato patronal, cada um dentro da sua área, essa semana vamos começar o curso de inglês aqui no hotel, um inglês técnico voltado para hotelaria, que vai ser aberto para todos os atendentes, para governança, para o restaurante também.

4.1.5 Características das Lógicas *Effectuation/Causation*

Para levantar informações a respeito do uso das lógicas *causation* e *effectuation* pelos gestores, e como isso mudou ao longo do crescimento da empresa, foi utilizado como base as características apresentadas no quadro 8 (o comportamento nos lógicas *causation* e *effectuation*). As principais características consideradas 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 às oportunidades, os hoteleiros entrevistados dizem que antes de tomar alguma atitude, identificam antes a oportunidade, bem como fazem uma análise prévia de sua viabilidade, na maioria das vezes. O que ocorreu no começo da história do hotel foi o uso do modelo *effectuation*, claramente, pois tinham uma casa e não sabiam como aproveitá-la economicamente, então decidiram construir um hotel e foram tomando atitudes e desenvolvendo ações para que isso ocorresse. Conforme as coisas foram acontecendo, novas adaptações foram realizadas e procedimentos foram criados. Hoje é possível observar que isso ainda ocorre, porém de uma maneira mais cautelosa, as oportunidades são previamente analisadas e examinadas.

Seguem trechos da entrevista referente ao assunto:

Sérgio: Sim, eu analiso, penso muito, reúno a equipe, eu sou muito desconfiado assim quando a facilidade é grande, eu não tomo decisão desse jeito, eu nunca fiz nada sem avaliar, nem quando eu não tinha hotel. Reúno como eu disse, sempre a equipe, e começo e se acontecer isso, e se acontecer aquilo, e o se é que vem sempre na questão para gente ver para não...

Gil: Sim, identifico as oportunidades, que nem agora eu estou identificando a oportunidade que vai ser bom a gente aumentar o hotel, por quê? Porque está começando a ter uma ocupação muito alta, então já está chegando uma hora que, o que que você faz? Ou você constrói outro hotel, ou você aumenta teu preço absurdamente, ou você aumenta o teu hotel. Subir muito o preço não dá, fazer outro hotel, aí sim, eu precisaria de outro financeiro, outro tudo, uma equipe muito grande, e a terceira opção, que eu acho mais viável, a gente tem espaço, é ampliar esse aqui.

Fabiana: Muita coisa já aconteceu aqui, então eu consigo me antecipar a certas situações, já tomamos muitas decisões que evitam que surjam situações de última hora, algum problema emergencial. Já criamos muitos procedimentos, e depende da situação há um procedimento específico, na tentativa de prevenir situações desagradáveis. Mas quando a gente vê que teve que implantar muitas ações sem estudos prévios, a gente revê e tenta implantar um procedimento para isso.

Segundo os entrevistados, as decisões são muito flexíveis e de fácil adaptação, característica comum no modelo *effectuation*.

Sérgio: 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, uma decisão que eu tomo que eu acho que na hora é melhor, claro que reunido com eles, eu nunca tomo uma decisão sozinho, porque também as consequências são grandes quando você erra, agora quando erra em três, quatro, nós todos assumimos o erro, todos nós assumimos o erro, mas a última palavra é minha.

Gil: Podem ser flexíveis sim, a gente é bem aberto aqui. E o mais comum é adaptar as decisões à medida que novos fatos acontecem.

Fabiana: Muitas das decisões, por exemplo, procedimento novo para a recepção, ou para governança, não é que seja difícil, mas tem coisas que no começo você tem que acompanhar, você tem que ver se está fluindo, quais são as dificuldades, tem coisas que têm que flexibilizar um pouquinho, que têm que adaptar, mas eu não digo que seja difícil porque geralmente quando a gente toma alguma atitude é porque precisa. A maior parte das decisões são flexíveis, alguns casos têm aquelas que a gente não pode abrir mão, no caso de alguns controles, alguns procedimentos, que não têm como mudar.

Referente aos critérios para a tomada de decisão, foram enfatizados aspectos de uso de lógicas racionais ou lógicas intuitivas. A percepção obtida foi de que o uso da razão é predominante para a tomada de decisão, mas ainda há utilização da intuição em momentos em que informações racionais não contribuem como o esperado para a decisão final, mas isso não ocorre na maioria das vezes, conforme pode ser observado nos trechos da entrevista a seguir.

Sérgio: O racional é óbvio, o racional muitas vezes eu deixo para as pessoas, que é o racional é aquilo e pronto, e sempre é minha a última palavra. Mas o que que acontece, eles pegam quando vem o problema, eles não vêm só com o problema, eu digo, problema eu arranjo mais do que vocês, eu sou craque em arranjar problemas, mas se vocês me derem uma solução, pelo menos duas alternativas, já me facilita a vida. Então quando eles vêm com o problema, já vêm também com alternativas, às vezes não tem solução, nem muitas alternativas, e essas vezes são tomadas decisões intuitivas, intuitiva pela minha experiência em hotel, então eu tomo decisões intuitiva muitas vezes.

Gil: Sim, sempre acompanho. Converso muito com., é como eu te falei, eu tenho uma outra empresa, que a gente trabalha com o padrão de hotel de rede, que é um hotel totalmente diferente do nosso, então eu sempre sou consultado e consulto a minha empresa para ver a situação mercadológica, e que me ajudam a tomar as decisões aqui. Porque eu sei que eu não posso fazer muita coisa parecida com o hotel de rede, porque eu sei que como eu falei, o nosso é diferente. Então eu tenho que olhar para os dois lados, não adianta eu colocar, exemplo, aqui agora a gente só vai ter suco de laranja, não é assim. O pessoal sabe que, os clientes nossos, sabem que aqui é diferente, porque aqui não tem só o suco de laranja, tem vários tipos de sucos, tem vários tipos de bolo... Então eu vejo muito a concorrência e eu vejo que muitos hotéis seguem totalmente outra linha, não têm nada a ver com a gente, não se se fui claro.

Fabiana: Tem muitas coisas que a gente tem que analisar racionalmente, tem procedimentos que não dá para fugir do aspecto racional, análise de dados, da

concorrência, do mercado, gráficos de crescimento, tendências, mas muitas decisões são intuitivas também. Mas a maioria a gente tenta fazer considerando aspectos racionais, mas nunca deixa o intuitivo de lado não.

Nota-se o uso de informações e análises do mercado e da concorrência, para a maioria das decisões, características do modelo *causation*, bem como um maior cuidado referente ao planejamento financeiro.

Sérgio: Eu faço, analiso a concorrência, tudo isso é analisado diariamente. Por exemplo, com o aumento que está havendo no custo de vida hoje, você já tem que fazer uma previsão de como é que vai ficar o aumento também na tarifa, você não pode ir para mais nem para menos, então isso é uma dificuldade muito grande, porque você tem que se programar para o próximo ano, como é que voce vai se programar? Fazer previsão é muito difícil. Aqui nós tomamos decisão para 3 meses, não mais que 3 meses.

Gil: Acho que todos os hotéis recebem do SIND HOTEL e da ABIH, dados da taxa de ocupação de Curitiba, taxa de ocupação do Paraná, então a gente também trabalha em cima disso. E os dados sobre os concorrentes contribuem para as principais decisões.

Fabiana: Sim. Preço da concorrência, estrutura, serviços, o que o concorrente oferece, o que que ele deixa de oferecer. Em algumas situações a gente analisa isso, e isso serve de parâmetro para alguma adaptação de serviço, em outras não. Preço principalmente, a gente sempre analisa sim.

A seguir, são apresentadas as respostas referentes ao uso dos recursos financeiros:

Sérgio: Eu não tenho limite porque aparecem coisas imprevisíveis. Às vezes eu reservo mas não dá, tem que ser mais, mais e mais, então é difícil fazer isso de limitar. Deixamos uma reserva para eventualidades, mas isso é com o financeiro.

Gil: Sim, os recursos são limitados, se precisar passar não digo que não vou fazer, mas vai ser estudado, mas sim, os recursos são previamente limitados. Que nem, voltando ao exemplo, eu preciso fazer uma ampliação de tantos apartamentos, mas para isso eu posso gastar tanto, então eu tenho que adaptar para. Se começar a fugir muito aí já fica complicado. Temos recursos que ficam disponíveis para eventualidades que possam surgir, fazemos usos de diferentes modelos de receitas e temos usado e comparado modelos de projeções financeiras.

Fabiana: Fazemos o uso de diferentes modelos de receitas e de despesas. A gente faz muita análise por ponto de venda e por setores, como do restaurante, a parte de bebidas, a parte de alimentação, como com eventos, telefonia, hospedagem...

Com relação aos prazos para a tomada de decisão observa-se que a maioria das decisões ainda são tomadas para serem executadas no curto prazo. Em contrapartida, não deixam de observar e acompanhar o que pode acontecer futuramente, mas ações de fato são realizadas no curto prazo, o que pode ser visto nas falas subsequentes.

Sérgio: Conforme o que será decidido, porque tem decisões que têm que ser tomadas na hora, questão de empregados, questão de compras, questão de reparo, porque aqui no hotel, o que existe muito é manutenção. As oportunidades eu vejo sim, no longo prazo, mas não faço realizações.

Gil: As decisões são tomadas no curto prazo, a não ser uma obra, que é uma coisa grande, logicamente vai demorar um certo tempo, mas normalmente as decisões são todas no curto prazo. No máximo alguma coisa no médio, mas a maioria é curto.

Fabiana: No longo prazo existem projetos de ampliação da parte física, e em termos de serviço também, mas existe sim esse estudo de possibilidades, de visão de futuro. Eu, particularmente, prefiro analisar o cenário atual e fazer uma prospecção não muito longa, eu sou muito de analisar o movimento que nós tivemos no último ano, para que a gente faça investimentos e tome ações para daqui um ano, ou dois anos, no máximo. Tomo decisões mais para o curto e médio prazo.

Há contradições de respostas quando se trata do uso de um plano de negócios. Os proprietários afirmam não ter feito nenhum plano de negócios, e sim apresentado projetos para bancos para angariar recursos para financiamentos. Já a gerente geral afirma que para conseguir tais recursos é realizado periodicamente um novo plano de negócios. De acordo com a teoria apresentada, essa é uma atitude para quem usa o modelo da lógica *causation*. O que de qualquer modo fica claro, conforme foi apresentado, que no início e no projeto inicial de construção do hotel não foi efetuado nenhum planejamento do negócio, além do projeto de engenharia e construção física. As metas, as projeções e os aspectos administrativos, estratégicos e financeiros foram sendo moldados ao longo dos anos, e, atualmente, há um melhor planejamento e uma melhor organização do trabalho e dos sistemas de gestão.

Os discursos sobre esse tema são transcritos na sequência:

Sérgio: Não, nós não desenvolvemos. Nós temos projetos, mas os projetos por enquanto não saíram do papel.

Gil: Não, não temos um plano de negócios. Vou adaptando conforme as coisas vão acontecendo, ocupação e tudo mais.

Fabiana: Já foi desenvolvido. Como o hotel está em constante ampliação e reestruturação, mesmo quando a gente não está ampliando nada, é o tempo todo fazendo reformas, fazendo manutenção, porque tem muita depreciação, e muitas vezes é pleiteado financiamento para isso. E esses financiamentos muitas vezes exigem um plano de negócios, então isso é periodicamente feito.

Quanto ao desenvolvimento de planos de *marketing*, existe um setor responsável exclusivamente pelo *marketing*, que realiza pesquisas de mercado, pesquisa de satisfação, é responsável pelo *site*, pelos materiais de divulgação e por outros assuntos referentes à área. O responsável é um dos filhos do fundador, formado em publicidade e propaganda.

Questionados sobre as principais mudanças ocorridas no processo decisório devido ao crescimento da empresa, obteve-se as seguintes respostas:

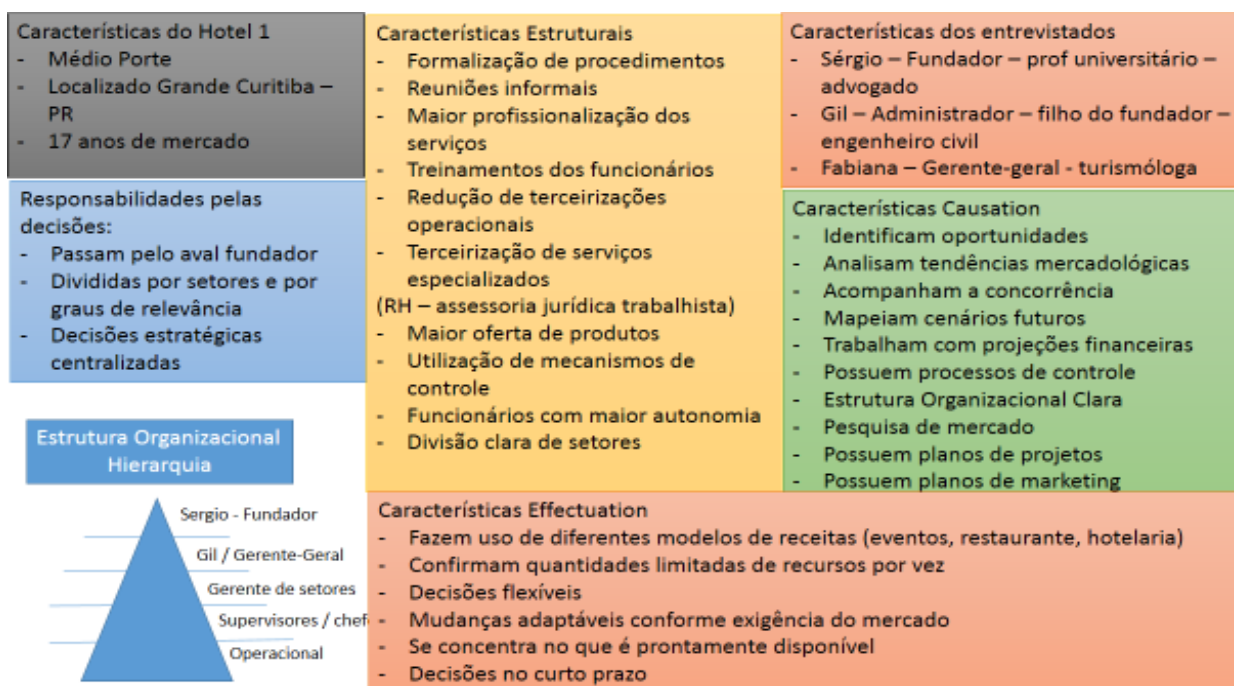
Sérgio: Tudo. As decisões eu tomava exclusivamente sozinho, hoje eu não consigo, porque hoje são vários problemas que me trazem, e bem maiores. Hoje o hotel é uma empresa que uma pessoa não toca sozinha, as decisões finais podem ser tomadas sozinhas, mas com o apoio das diferentes áreas, e que cada um seja responsável por cuidar e trazer os problemas dos setores.

Gil: A administração continua familiar, o que mudou foi que agora temos mais apoio e as tarefas estão bem divididas, e as decisões maiores ainda somos nós que tomamos.

Fabiana: Quando o hotel começou ele tinha e ainda tem uma estrutura familiar. Mas ainda antes não tinha esse profissionalismo que vemos hoje. Com o tempo e com o crescimento a gente foi obrigado também a analisar o mercado hoteleiro. Era tudo muito informal, melhorou muito, hoje seguem vários procedimentos, certamente o maior impacto a busca pela profissionalização da equipe e a formalização dos processos e dos procedimentos.

A partir da análise do caso do hotel 1, foi elaborado o quadro 12, que agrupa os dados coletados dentro do modelo conceitual deste estudo.

Para elaboração do quadro 12, a seguir, foram utilizadas as questões teóricas explanadas no referencial teórico. De acordo com o IBGE (2013), são caracterizadas empresas de médio porte aquelas que possuem de 50 a 99 funcionários. As responsabilidades pelas decisões foram extraídas das entrevistas, confrontando com aspectos descritos no referencial, principalmente no que se refere à centralização de poder decisório. O mesmo ocorreu com a estrutura organizacional, que foi descrita por Hall (2004) como sendo o modo como as pessoas se organizam na empresa, como os cargos e as tarefas são distribuídos. As características apresentadas com relação aos modelos de lógicas *causation* e *effectuation* foram elegidas com base nas especificações do quadro 8, confrontados com as respostas das entrevistas, bem como as características estruturais, que são provenientes do confronto da teoria apresentada no referencial com as descobertas da entrevistas.



Quadro 12 – Aplicação de modelo conceitual no caso do hotel 1

Fonte: Elaboração própria.

Com relação especificamente às mudanças ocorridas de pequena para média empresa, segue o quadro 13.

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
Lógica 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
Lógica 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
Concentra-se 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

Quadro 13 – Mudanças de comportamento na transição de pequena para média – hotel 1
 Fonte: Elaboração própria.

4.2 O CASO DO HOTEL 2

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.

4.2.1 Características do Hotel

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 pelo INSS. 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 Denise, 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 passa por várias reformas, para se adequar ao mercado e às leis. O relato a seguir mostra como foi esse processo:

A gente tinha o terreno, o que que nós vamos fazer com esse terreno, ah vamos fazer um hotel. A gente não tinha nem ideia de como é que ia ser esse hotel. Tanto que desde de o projeto até agora voce não sabe quantas reformas eu fiz, eu nunca parei de fazer reformas. Primeiro porque o arquiteto não tinha ideia de como que funcionava um hotel, e a gente era de outro ramo de atividade né? Então e por conta disso, a gente mal dimensionou o tamanho da recepção, ele projetou uma lavanderia no último andar, o almoxarifado, o espaço dos escritórios, e todas as novas leis.

4.2.2 Características dos Entrevistados

Para esta pesquisa, foram entrevistados a fundadora, a sucessora e o gerente geral do hotel, a fim de descobrir as mudanças no processo decisório do empreendedor, com base no seu próprio ponto de vista e dos que o cercam no que se refere à tomada de decisão.

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

4.2.3 Responsabilidade pelas Decisões

As entrevistas seguiram a mesma sequência para os dois casos. Dessa forma, o objetivo foi descrever como o crescimento da empresa afeta o processo decisório do empreendedor, com foco na fase de transição de pequena para média empresa. Essas entrevistas também foram

iniciadas com perguntas relacionadas ao poder de decisão e às responsabilidades pelas decisões do hotel ao longo dos anos, conforme pode ser observado nas respostas a seguir.

Marilda: 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. E agora para tomar decisões é preciso ouvir mais, analisar com mais cuidado, são procedimentos mais complexos. Mas agora eu já estou me afastando da empresa aos poucos, e a Denise toma conta por mim, ela me acompanhou desde o início, fez inúmeros cursos ligados à área, participa de eventos, então está sempre aperfeiçoando e mantendo o hotel bem conservado e bem competitivo no mercado. Tomamos a decisão em conjunto sempre, desde sempre. Sempre fui eu e minha filha Denise, minha outra filha nunca se interessou muito pelo hotel. Às vezes no início meu marido nos dava apoio, mas era em conversas informais em casa.

Denise: Realmente antes era tudo mais simples, nós tínhamos uma equipe muito menor, e aí a gente resolveu ampliar, colocar mais salas de eventos, com a finalidade de atender o cliente, porque a gente viu um nicho de mercado que poderia ser atendido, e aí fomos investindo em equipamentos, fazendo reformas nos espaços, etc. e tal para poder atender essa demanda. As decisões sempre foram tomadas com um planejamento a curto prazo, nunca foram a longo prazo... As decisões estão centralizadas em mim e na minha mãe.

Neste caso, pode-se notar que Marilda sempre atuou junto com a filha, Denise, porém as decisões estão centralizadas na filha, que ouve e considera a opinião da mãe. Devido ao crescimento da empresa houve uma divisão de tarefas mais claras e definidas, criação de novos setores, as decisões operacionais foram delegadas, no entanto observa-se que as decisões estratégicas obrigatoriamente ainda passam pela Denise e pela proprietária, que dizem que utilizam o apoio e consideram as soluções propostas em equipe, conforme trechos a seguir.

Marilda a respeito de quem tem mais autonomia para tomar decisões e delegar poderes:

As decisões mais importantes agora ficam com a Denise, invertemos os papéis, mas eu ainda auxilio e dou minha opinião sempre. Mas além de mim, somente a Denise. Não houve um passar de poder de decisão para terceiros, somente eu e a Denise tomamos as decisões mais importantes, com base em conversas e troca de informações com os setores responsáveis, há sim um consenso coletivo, mas quem dá a palavra final somos nós. E como sempre fomos nós me sinto à vontade de deixar o hotel nas mãos dela. Tanto que estou saindo aos poucos da direção. Passo no hotel diariamente, conversamos sobre o que está havendo, como as coisas estão indo, mas não fico aqui o tempo todo, somente umas horas pela manhã ou à tarde. Me sinto segura em relação a essa passagem de controle do hotel para minha filha que se mostrou competente ao longo desses anos.

Denise a respeito de quem tem mais autonomia para tomar decisões e delegar poder:

Normalmente eu tomo as decisões em conjunto com a minha equipe, eu não tenho essa coisa de tomar decisão de cima pra baixo porque não sou eu quem vou executar muita coisa. As decisões são delegadas conforme o teor, decisões que são bem

específicas de determinados setores é o próprio setor quem cuida. Eu administro decisões estratégicas, comerciais e de *marketing*.

José a respeito de como sente sua autonomia para tomar decisões e quando sentiu ter mais responsabilidades:

A gestão na época e até o momento atual é gestão familiar. Mas eu tenho autonomia para tomar decisões operacionais. Quanto mais promoções de cargo eu fui conseguindo, mais as responsabilidades.

4.2.4 Mudanças Estruturais

No que diz respeito à estrutura organizacional, hierarquias, formalização de processos, controle e acompanhamento das decisões, relacionamento com os funcionários e profissionalização dos mesmos, pode-se notar que tais fatores vêm sofrendo gradativas alterações ao longo da trajetória e do crescimento da empresa.

Com relação à estrutura organizacional, todos os entrevistados concordam que esta manteve a estrutura de hierarquia composta pelas proprietárias, seguida do gerente geral, gerentes de áreas, supervisores e operacional. O que mudou ao longo dos anos também foi o aumento na quantidade de setores, subdivisão do trabalho, profissionalização dos setores e da equipe, maior adequação às exigências legais e maior fiscalização por parte da vigilância sanitária.

Os discursos a seguir demonstram o que houve na estrutura hierárquica.

Marilda: Tínhamos uma estrutura simples, onde havia uma diretoria, pessoas que cuidavam do financeiro, contabilidade, RH, comercial, *marketing*, de maneira conjunta, e o operacional, não haviam muitas definições administrativas. Com o passar dos anos e o crescimento do hotel foi necessário a divisão das áreas, ter profissionais específicos e capacitados para essas funções. A contratação de supervisores para o operacional, melhorar e realizar treinamentos com mais frequência, padronizar as tarefas.

Denise: Era menos pessoas, a gente tinha uma pessoa do financeiro que era a mesma do RH. E à medida que foram aumentando os processos de controle ficou mais burocrático. As maiores mudanças na estrutura da organização ocorreram em 2004, quando eu decidi fazer um salão de convenções novo, aí aumentou bastante, e com isso aumentou o número de funcionários. Agora temos um *controller*, contabilidade, RH, financeiro, no financeiro tem duas pessoas, um contas a pagar e um contas a receber, é uma estrutura muito, eu acho até que é exagerada assim.

José: A estrutura era e se manteve como uma hierarquia verticalizada. Com a diferença de haver mais setores administrativos.

Discurso de Denise com relação à fiscalização da vigilância sanitária:

As leis até que são as mesmas, mas o hotel mais simples não é alvo de tanta fiscalização, de tanta repercussão na imprensa, por exemplo, ninguém vai olhar lá o hotel... sei lá. O hotel ali da esquina, aqueles que é tipo um casarão antigo, uma pensão no centro da cidade, não, não são alvo de fiscalização

Referente à formalização de processos, assim como ocorreu no hotel 1, houve uma profissionalização das atividades e dos procedimentos, ao longo dos anos foi preciso oferecer treinamentos e adequar o hotel às exigências legais. Com relação à formalização das decisões tomadas por meio de atas, isso não ocorre. As decisões são tomadas informalmente e às vezes registradas via *e-mail*, como mostram os trechos da entrevista:

Marilda: Não. Nunca fizemos atas de reuniões, no máximo cada um faz suas anotações próprias, mas como um memorando do que deve ser feito, mas as decisões não são formalizadas.

Denise: São mais informais, realmente.

José: Fazemos reuniões, mas não formalizamos com atas.

Observou-se também que é feito um acompanhamento após a decisão tomada, para assegurar que tudo está conforme o combinado ou verificar a necessidade de flexibilização.

Marilda: Sim, não tem como ser diferente, no início as pessoas eram mais confiáveis, tínhamos uma relação mais próxima, então não era necessário tanto controle. À medida que o hotel cresce, crescem os problemas e as responsabilidades, é impossível saber o que cada um está fazendo, e como está se fazendo, então é inevitável que a utilização de recursos de controle, controle de folha ponto, controle de execução de tarefas, de escalas, de tudo. De resultados... há sim uma cobrança maior e um controle mais rígido do que tínhamos no início.

Denise: Sim, é preciso controlar os funcionários, controlar os resultados, quanto mais a gente vai crescendo aumenta a necessidade de controle e a burocratização. Eu acompanho o que está sendo feito, mando por escrito por *e-mail* aos responsáveis pela execução, e fico cobrando que a pessoa faça conforme o combinado. Antigamente essa cobrança era mais verbal, mas aí a gente viu que as pessoas não são comprometidas. Aqui no Brasil infelizmente tem que ter uma pessoa controlando a outra, controlando para seguir um padrão também de atendimento, de qualidade.”

José: Sim, organizamos e implementamos mecanismos de controle.

Sobre a relação com os funcionários, também nota-se que há uma distância entre os funcionários da alta administração e os funcionários de operação, apesar da descrição do hotel ser de um ambiente informal. Nesse hotel também observa-se que os funcionários operacionais que têm maior proximidade com a administração são os da recepção. Mesmo assim, não é uma relação íntima e de amizade que se tinha quando ainda era pequena 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, se o problema necessitar esse grau de responsabilidade.

Marilda: A relação com os funcionários é muito amistosa, sempre foi. Mas obviamente no começo quando éramos pequenos conhecíamos todos os funcionários pelo nome, sabíamos de sua vida pessoal, hoje em dia isto é impossível. Buscamos tratar todos sempre muito bem, observamos com rigor as leis trabalhistas, ainda mais que trabalhamos com escalas de finais de semana e com turnos 24 horas. A gente dá treinamento, capacita, se um funcionário tem alguma problema ele vai tratar antes com o seu responsável e o problema só chegará para nos através dele, e se for muito complexo que ele não possa resolver sozinho.

Denise: A gente tem as chefias, isso claro que assuntos mais simples são tomados diretamente com os chefes, então tem o chefe de recepção que cuida da equipe de recepção, dos mensageiros, recepcionistas... Tem a governanta que cuida da parte de camareiras, as auxiliares de limpeza, eu tenho o *chef* de cozinha, que coordena os cozinheiros e copeiros, o *maitre* que cuida dos garçons, e eu tenho também um gerente, que ele teria um elo entre os setores operacionais e a parte administrativa.

José: Sempre cordial.

4.2.5 Características das Lógicas *Effectuation/Causation*

A fim de diagnosticar ações relativas ao uso das lógicas *causation* e *effectuation* pelos gestores e pelo empreendedor, e verificar as mudanças ocorridas em virtude do crescimento da empresa, utilizou-se as características das lógicas especificadas no quadro 8 (o comportamento nos lógicas *causation* e *effectuation*). Foram consideradas como principais características: 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 às oportunidades, as empresárias dizem que ficam atentas às oportunidades para então tomar alguma atitude. De acordo com as oportunidades que aparecem novas decisões são tomadas, e de cunho, na maioria das vezes, mais imediatista, sem muita visão no longo prazo. Seguem trechos da entrevista referente ao assunto:

Marilda: 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.

Denise: Depende muito do que se trata, se for uma coisa simples a gente vai indo. Na maioria das vezes as decisões são tomadas conforme as oportunidades vão surgindo, sem muitos planos no longo prazo.

José: Sim, identifico oportunidades antes de desenvolver os projetos.

As decisões, segundo os entrevistados, são flexíveis e fáceis de adaptar.

Marilda: Desde que haja uma conversa anterior que se ponderem os fatores que levam a essas alterações, que seja visto que há realmente necessidade de modificações e que haja recursos para isso, flexibilizamos e adaptamos tranquilamente.

Denise: É bastante flexível, tem que ser. As ideias vão mudando e se adaptando porque a gente às vezes desconhece toda a parte de legislação e à medida que voce vai fazendo você vai vendo que tem muito mais coisas do que você planejava que tem que ser feito.

José: Nem sempre é de fácil adaptação, requer sempre algum tempo. Mas sim, são flexíveis.

Já com relação aos critérios para a tomada de decisão, observa-se que são utilizados raciocínios intuitivos, porém há o predomínio de aspectos racionais para a tomada de decisão, como o acompanhamento do mercado, análise da concorrência, disponibilidade de recursos financeiros, conforme pode ser visto nos trechos da entrevista a seguir.

Marilda: Muitas decisões são tomadas com base em aspectos racionais, aí a gente observa os recursos disponíveis, a urgência, necessidade legal, análise do mercado, análise da concorrência, tendências da hotelaria, demanda. Mas sem dúvidas algumas decisões são tomadas baseadas na intuição, na experiência... que são as decisões que trazem as características da personalidade do hotel. Acredito que essas decisões que demonstram nossa personalidade e nos diferenciam dos demais, porque observar os aspectos racionais e tomar a decisão mais lógica, mais econômica, que trará mais resultado, é o lógico, é o que todo mundo faz. As decisões mais intuitivas é que nos torna um hotel com nossa essência, com nossos valores...

Denise: Eu faço um planejamento, baseio as decisões em análises racionais, e a gente toma as decisões, mas eu nunca tomo uma decisão para daqui três anos, eu não vou fazer isso. As decisões são tomadas à medida que as coisas vão acontecendo e à medida que o dinheiro entra, a gente nunca fez empréstimo. Muitas vezes, por exemplo, na decisão de criar produtos, falando em inovação, como eu sou de *marketing*, tenho um lado mais criativo, então se eu vou em eventos, tenho todo o meu contato, meu *networking*, então isso tudo acaba contribuindo para que eu tome algumas decisões, com base em aspectos de relacionamentos, experiência e intuição para saber em qual tendência no mercado devo apostar.

José: Depende muito dos casos a serem tomados. Quando envolve alguns setores, fazemos juntos com os gestores, analisando as informações passadas, na maioria das vezes com base em critérios racionais.

Sobre o uso de informações e análises do mercado e da concorrência, os representantes do hotel 2 afirmaram que sim, consideram essas informações, como pode ser visto nas respostas a seguir.

Marilda: Sim, sempre, desde o início. Para verificar a viabilidade de novas ações, de novas reformas, de oferta de novos produtos, é preciso sempre acompanhar e reagir ao mercado. Ainda mais num setor sazonal como o turismo. Trabalhamos muito com o mundo corporativo e com eventos, que é um mercado em ascensão em Curitiba,

vemos também a possibilidade de trabalhar com casamentos, e outras ações que foram tomadas com base no acompanhamento do mercado.

Denise: Sim. Sempre. E sempre busco me antecipar aos concorrentes e ser mais inovadora, mas sabe o que que eu estou percebendo? Eu percebo que quem ficou na simplicidade está mais tranquilo. Eles estão com menos funcionários, menos exigências, menos fiscalização, menos impostos, muitos sonégam né? Eu não consigo fazer isso. Observamos o comportamento da concorrência, as novas tendências, participamos de eventos e feiras de turismo, também temos um olhar mais clínico quando viajamos, observamos o que os hotéis independentes e de redes estão fazendo, e vemos se é possível aplicar aqui ou não.

José: Sim, utilizo dados de mercado e da concorrência para tomada de decisões.

Já quanto ao uso dos recursos financeiros, as respostas foram as seguintes:

Marilda: Temos a receita de eventos, receita de hospedagens, receita que vem com o restaurante, das vendas de frigobar, lavanderia, estacionamento, mas no fim é tudo uma coisa só. E temos uma política de trabalhar somente com os recursos que temos disponíveis. Nunca fizemos empréstimos, se não temos verba para determinada ação, então deixamos de lado e faremos somente quando for possível, destinando os recursos financeiros de acordo com as prioridades e com o que é mais urgente. E temos que ter recursos para imprevistos, pois em hotelaria tudo acontece e muda de um momento para outro, ainda mais agora com as novas leis e depois do crescimento, sempre temos que estar em constantes adaptações.

Denise: Utilizamos a receita à medida que dá. Porque como o hotel é muito assim, você programa uma coisa e... por exemplo, que nem aqui ia por uma mesa, mas já cancelei o projeto, não dá porque caiu o movimento, então não vou fazer mudanças agora. Porque a gente tem que ter uma segurança financeira. As contas vão continuar vindo, então deixamos a maior parte da receita para custos fixos, e quando sobra vemos os projetos. Eu não vou ficar emprestando dinheiro só porque o projeto está escrito no papel, você aborta o projeto e pronto.

José: Sim, fazemos uso de diferentes modelos de receita.

Referente aos prazos para a tomada de decisão, o hotel 2 toma as decisões exclusivamente com base no curto prazo.

Marilda: O foco das decisões são, na maioria das vezes, no curto prazo. Eu acompanho os noticiários de economia e turismo, vejo cálculos e projeções econômicas, a gente ouve muito falar em Copa, Olimpíadas, e outras coisas que vão melhorar economicamente, mas nos do setor de hoteleiro temos nossos receios com relação a isso, então prefiro e sempre preferimos trabalhar no cenário atual, de acordo com as exigências da demanda no curto prazo. Não temos como se antecipar a cenários futuros, nem financeiramente, correndo o risco de entrarem novas legislações e tudo mais.


Denise: As ideias e decisões são tomadas com base no curto prazo, mesmo porque o mercado e as pessoas que trabalham hoje aqui possuem grande rotatividade, e muitas mudanças legislativas. Eu até tenho como fazer um cálculo futuro, mensurar. O SEBRAE inclusive nos deram a oportunidade de fazer um planejamento estratégico. Mas por falta de tempo eu não consegui fazer as reuniões todas com o pessoal da consultoria.

José: As minhas decisões têm foco no curto prazo.

Com relação à elaboração de plano negócios, os entrevistados afirmaram que nunca houve a elaboração de um plano, e sim uma tentativa, mas o mesmo ainda não foi finalizado por falta de tempo.

Quanto ao desenvolvimento de planos de *marketing*, existe um setor que cuida exclusivamente pelo *marketing*, e a responsável é a própria Denise. Ela também é responsável pelas áreas comercial e vendas, além de atuar como diretora administrativa. A empresária afirma que muitas vezes passa madrugadas trabalhando para poder administrar tudo. Ela afirmou que às vezes também executa trabalhos operacionais, se necessário, e que ela mesma cuida do *site*, materiais de divulgação, acompanha as reformas, entre outras atividades.

A partir da análise do caso do hotel 2, foi elaborado o quadro 14, que agrupa os dados coletados dentro do modelo conceitual deste estudo, com base nos mesmos aspectos teóricos utilizados para elaboração do quadro 12.

Características do Hotel 2 <ul style="list-style-type: none"> - Médio Porte - Localizado no Centro de Curitiba – PR - Inaugurado em 1996 	Características Effectuation <ul style="list-style-type: none"> - Fazem uso de diferentes modelos de receitas (eventos, restaurante, hotelaria) - Confirmam quantidades limitadas de recursos por vez - Decisões flexíveis - Não possuem plano de negócios - Mudanças adaptáveis conforme exigência do mercado - Se concentra no que é prontamente disponível - Decisões no curto prazo - Uso de rede de relacionamentos influenciando as decisões - Ausência de metas claramente definidas - Visão de curto prazo - Limita a utilização de recursos financeiros - Evita cursos de ações que restrinjam a flexibilidade e adaptabilidade - Conscientemente rejeita cursos de ação que irá trancá-lo, em relações ou investimentos. 	Características dos entrevistados <ul style="list-style-type: none"> - Marilda – Fundadora – afastada – conselheira - Denise – Diretora – filha do fundador – administradora - José – Gerente-geral - administrador
Responsabilidades pelas decisões: <ul style="list-style-type: none"> - Passam pelo aval fundador - Divididas por setores e por graus de relevância - Decisões estratégicas centralizadas 		Características Causation <ul style="list-style-type: none"> - Identificam oportunidades - Analisam tendências mercadológicas - Acompanham a concorrência - Mapeiam cenários futuros - Trabalham com projeções financeiras - Possuem processos de controle - Estrutura Organizacional Clara - Pesquisa de mercado - Possuem planos de marketing
Estrutura Organizacional Hierarquia 	Características Estruturais <ul style="list-style-type: none"> - Formalização de procedimentos - Reuniões informais - Maior profissionalização dos serviços - Treinamentos dos funcionários - Maior oferta de produtos - Utilização de mecanismos de controle - Funcionários com maior autonomia - Divisão clara de setores 	

Quadro 14 – Aplicação de modelo conceitual no caso do hotel 2
Fonte: Elaboração própria.

Com relação especificamente às mudanças ocorridas de pequena para média empresa, segue o quadro 15.

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
Lógica 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
Lógica 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

Quadro 15 – Mudanças de comportamento na transição de pequena para média – hotel 2

Fonte: Elaboração própria.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Ao fim da apresentação dos casos, segue nesta seção uma análise comparativa dos dois casos pesquisados, conforme definição de categorias analíticas e elementos de análise exibidos na metodologia e vistos nas descrições dos casos.

Essa análise comparativa enfatiza as similaridades e as diferenças entre os dois casos, confrontando as descobertas com a fundamentação teórica apresentada na pesquisa.

5.1 CARACTERÍSTICAS DOS HOTÉIS

Com relação às características dos hotéis notam-se algumas similaridades. Como ambos possuem 17 anos de mercado, sofrem alterações constantes de infraestrutura e têm até mesmo um histórico de criação parecidos, no qual 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. Os dois buscaram ajuda de profissionais do setor de construção civil para dar início ao projeto de construção do hotel. Ambos os casos 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), oferecem serviços muito similares (um oferece um pouco mais de serviços exclusivos e diferenciados, mas nada que o defina em uma categoria superior de hospedagem – acredito que ambos estão em um padrão três estrelas).

Os hotéis 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 estes possuem as características levantadas pelas pesquisas, que trazem que o período de maior importância para o setor hoteleiro no país foi de meados dos anos 1990 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; MELLO E GOLDENSTEIN, 2010).

5.2 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

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, dedica apenas 2 horas por dia em média aos assuntos do hotel.

Os filhos dos fundadores atuam na administração do hotel desde sua fundação e acreditam que serão os substitutos na direção do mesmo, mesmo que os proprietários tenham outros filhos, pois são eles quem estão trabalhando ali desde o início, participando ativamente das principais decisões da empresa. Eles também conciliam outras atividades, como no caso 1, em que o sucessor está abrindo um hotel de rede, e no caso 2, em que a sucessora é diretora da ABIH-PR.

Com relação aos gerentes, nota-se que entraram basicamente há uns 10 anos e possuem curso superior, um na área do 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.

Aqui nota-se que os fundadores e seus sucessores, que acompanham a administração desde sempre, adotam todas essas atitudes, não possuem formação específica na área, mas formam uma equipe multidisciplinar, buscam fazer cursos correlacionados ao setor para melhor especialização do trabalho e usam a experiência também ao seu favor na administração.

Sem dúvida, ao longo das entrevistas 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. Sem dúvidas, também há um acompanhamento da tecnologia, como se viu durante as entrevistas – os processos que antes eram manuais hoje são informatizados –, e os processos também foram aperfeiçoados e profissionalizados, como se pôde perceber nos discursos já vistos.

Com isso, pode-se dizer que os casos aqui apresentados possuem todas as características que desencadeiam o crescimento de pequenas e médias empresas, descritas por Sanchez (2009).

5.3 RESPONSABILIDADE PELAS DECISÕES

Com relação às responsabilidades pelas decisões, centralização de poder e delegação de poder de decisão, ambos os casos apresentaram características muito semelhantes. 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 foram 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 como foi visto nas descrições dos casos, ambos adotam esta postura (HALL, 2004).

Nota-se então que em ambos os casos é adotada uma postura centralizadora com relação às decisões, mesmo que deleguem as pequenas decisões cotidianas, de cunho operacional e administrativo. Outro ponto do referencial teórico mostra que as MPME possuem em seu processo decisório características de centralização e apresentam fortes vínculos entre pessoa física e pessoa jurídica. Muitas vezes não há distinção entre o proprietário e sua empresa. Sendo assim, a responsabilidade e as decisões estratégicas da empresa concentram-se na figura do empreendedor, que se torna o executivo principal (IBGE, 2001).

5.4 MUDANÇAS ESTRUTURAIS

Os elementos de análise que foram levantados para este tópico foram: estrutura organizacional, formalização de processos, controle e acompanhamento das decisões, e relação com os funcionários.

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 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 quando ainda eram pequenas empresas.

De acordo com o referencial, a estrutura organizacional da empresa sofre alterações em virtude do seu porte. As variações de tamanho exigem também variações de atitudes e comportamentos

empresariais. Quando pequenas, as empresas são mais simples, por não possuírem recursos que possibilitem uma organização mais sofisticada (DRUKER, 1981; LEONE, 1999). Esse 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.

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, sem preparo técnico algumas vezes (SCHELL, 1995; GONÇALVES; KOPROWSKI, 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. Por exemplo, um aumento de níveis hierárquicos, uma disseminação da autoridade, aumento no número de funcionários e busca por capital externo. No entanto, ainda nota-se uma gestão apoiada na figura do empreendedor e que em ambos os casos a vida profissional se funde com a pessoal.

A literatura apresentada traz que 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, com isso maior centralização, 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 (DAFT, 1999; GARENGO, BIAZZO, BITITCI, 2005).

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. Também quando se fala em carência de capacidade gerencial isso não se viu, 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, qual o andamento dos processos após uma decisão tomada, os dois casos também apresentaram similaridade, pois executam mecanismos de controle. À medida que a empresa cresceu 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 ponto, troca de turnos, utilização de câmeras de segurança, tanto para funcionários como para hóspedes.

O referencial utilizado na pesquisa aponta que empresas 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 que nota-se nos casos é uma relação que está em formação constante, pois ainda são organizações que demonstram grande flexibilidade nas decisões, que estão em fase de amadurecimento dos mecanismos de controle e demonstram estar se adaptando às novas situações impostas pelo crescimento da empresa. 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 se torna levar a empresa à plenitude, mudando o foco de problemas pequenos para a capacidade de solucionar problemas maiores e mais complexos (ADIZES, 1990).

Outra questão relativa aos contrastes entre a juventude e o envelhecimento da empresa aborda a 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). O que se viu em um dos casos é que ao conversar com os funcionários informalmente há uma confusão sobre quem é o dirigente – no hotel 1, uns entendem ser Gil, outros entendem ser Sérgio –, já no caso do hotel 2 a figura de autoridade está claramente direcionada para Denise. O que se vê é que há cada vez

mais uma divisão de tarefas mais claras e com processos melhores definidos, o que faz com que as responsabilidades sejam mais facilmente identificadas. Pode-se dizer então que as empresas estão sofrendo alterações gradativas também neste tópico e que estão se adequando às novas exigências organizacionais à medida que a empresa cresce, em tamanho, porte e maturidade.

No que tange aos aspectos da relação com os funcionários, também houve grande semelhança entre as empresas descritas nos casos apresentados. 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, o que antes não ofereciam, materiais de 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 (GONÇALVES; KOPROWSKI, 1995; MINTZBERG, 2003).

5.5 CARACTERÍSTICAS DAS LÓGICAS *EFFECTUATION/CAUSATION*

Um dos pontos-chaves dessa 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, entre outros fatores, em selecionar entre os possíveis efeitos que podem ser criados com a situação em que se encontra e os recursos disponíveis, o que na maioria levam a decisões com olhar no curto prazo, pois são decisões com foco nos recursos disponíveis no momento e na situação em que se encontra (SARASVATHY, 2001).

Referente ao senso de oportunidade, nota-se que nos dois casos as decisões são tomadas à medida que as oportunidades surgem e os objetivos são traçados à medida que os fatos acontecem, não há uma intenção de se antecipar o cenário futuro, na maioria das vezes. A teoria aborda que a lógica *effectuation* é vista em situações nas quais o empreendedor toma decisões por senso de oportunidade, não há um objetivo predeterminado, as metas surgem de acordo com o acontecimento dos fatos, aliados a um conjunto de recursos disponíveis para a tomada de decisões espontâneas e que se adequam ao longo do tempo (SARASVATHY, 2001). Esse raciocínio exige criatividade, propensão ao risco e imaginação. Observa-se que esse raciocínio se enquadra nas descrições dos casos apresentados, no que se refere ao senso de oportunidade para tomada de decisão.

Quanto aos critérios para tomada de decisão, foi possível perceber que em nenhum dos casos há o uso de modelos de decisão, nem por escrito, nem com utilização de recursos físicos, esquemáticos ou matemáticos, descritos por Shimizu (2001). Em geral, as decisões levam em consideração aspectos racionais como um embasamento e, na maioria das vezes, são tomadas considerando esses aspectos. A literatura apresentada diz que o processo decisório racional é aquele em que se opta por escolhas que maximizem os resultados, elegendo a melhor alternativa para aumentar a eficiência organizacional, entre um conjunto de opções dispostas (ALLISON; ZELIKOW, 1999).

No entanto, os entrevistados afirmaram que muitas vezes utilizam a intuição, o conhecimento tácito, a experiência para tomar uma decisão na qual só os aspectos racionais não trazem certeza de uma decisão assertiva. O referencial nos diz que os seres humanos são incapazes de exercer a racionalidade plenamente por três características principais: primeiro porque é impossível

obter todas as informações sobre todas as variáveis que envolvem a decisão e o conhecimento, nunca será total; segundo porque a previsão sobre as consequências das decisões nunca serão precisas, principalmente porque os seres humanos são providos de emoção; e, por fim, a terceira razão é que os seres humanos possuem limitações físicas e biológicas.

Muitas decisões empresariais têm sido tomadas com base na intuição. Autores abordam a intuição como algo proveniente do subconsciente, complexo, rápido, e como um componente de todas as decisões, mesmo as racionais. Ela é utilizada devido às constantes e rápidas mudanças no ambiente mercadológico, em que muitas vezes os executivos se deparam com situações nas quais o uso da intuição é inevitável; eles confiam na experiência e no *feeling* para tomar decisões (MARCH; SIMON, 1981; KHATRI; NG, 2000; EISENHARDT, 2006).

Observando o quadro 8, 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.

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.

Sobrepondo os quadros de modelos conceituais, chega-se ao seguinte quadro 16 de compatibilidade dos modelos apresentados.



Quadro 16 – Compatibilidade dos modelos conceituais dos casos
 Fonte: Elaboração própria.

Com relação especificamente às mudanças ocorridas de pequena para média empresa, segue o quadro 17.

Mudanças na transição de pequena para média empresa			
Característica avaliada	Hotel 1	Hotel 2	Conclusão
Formalização de processos	Sim	Sim	Mudou
Relacionamento com os funcionários	Sim	Sim	Mudou
Autoridade clara	Sim	Não	Não mudou
Responsabilidade clara	Sim	Sim	Mudou
Autonomia dos funcionários	Sim	Sim	Mudou
Centralização do poder	Não	Não	Não mudou
Preocupa-se com a capacitação dos funcionários	Sim	Sim	Mudou
Ambiente organizacional	Não	Não	Não mudou
Lógica Causation			
Reúne informações sobre as necessidades dos clientes	Sim	Sim	Mudou
Análise de mercado/concorrência	Sim	Sim	Mudou
Uso de cálculos de retorno antes da decisão	Sim	Sim	Mudou
Desenvolve plano de negócios	Não	Não	Não mudou
Visão e metas claras	Não	Não	Não mudou
Plano de projetos	Não	Não	Não mudou
Atividade de controle	Sim	Sim	Mudou
Concentra em aspectos previsíveis de um futuro incerto	Sim	Não	Não mudou
Visão no longo prazo	Não	Não	Não mudou
Mapeia cenários futuros	Sim	Não	Não mudou
Lógica Effectuation			
Reconhecimento de oportunidade antes da decisão	Sim	Sim	Mudou
Ambiente dinâmico	Não	Não	Não mudou
Experimentação para chegar a uma oferta de serviço	Sim	Sim	Mudou

Faz uso de diferentes receitas	Sim	Sim	Mudou
Flexibilidade na decisão	Não	Não	Não mudou
Limites de recursos por empreendimentos	Não	Não	Não mudou
Concentra-se no que é prontamente disponível para decisão	Não	Não	Não mudou
Ação para o curto prazo	Não	Não	Não mudou
Acordo com clientes, fornecedores e outras organizações	Sim	Sim	Mudou
Usa rede de contatos para expansão	Não	Não	Não mudou

Quadro 17 – Mudanças de comportamento na transição de pequena para média – comparativo

Fonte: Elaboração própria.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo descrever 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.

Para atender ao objetivo principal, foram elaborados alguns objetivos específicos, que foram: constatar as alterações de formalização de processos da empresa quando esta cresce e passa de pequena para média empresa; observar quais as mudanças no processo decisório devido ao crescimento para média empresa; verificar o uso da lógica *effectuation* e *causation* pelos empreendedores; averiguar as mudanças na flexibilidade das decisões, devido ao crescimento da empresa.

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?

Respondendo ao objetivo específico que buscou constatar as alterações de formalização de processos da empresa quando esta cresce e passa de pequena para média empresa, pode-se dizer, baseado nos casos apresentados, que quando a empresa cresceu a formalização dos processos aumentou, aconteceram mudanças e padronização de processos e procedimentos. Ao longo dos anos esses procedimentos foram sendo moldados, até que se chegou em um modo específico que foi formalizado, o que quando era pequena empresa não ocorria.

A teoria aborda que em empresas nas quais as decisões são tomadas por um grupo pequeno da cúpula administrativa, ou são centralizadas em uma única pessoa, há uma necessidade maior de formalizar os processos, pois com isso visa-se garantir uma boa *performance* na execução das tarefas, tendo em vista o baixo nível de especialização da equipe, de acordo com Hall (2004). Isso pôde ser constatado nos casos apresentados, pois à medida que os hotéis foram crescendo,

foi preciso aumentar a formalização dos processos, principalmente nas alas operacionais, para garantir uma qualidade nos serviços prestados e devido à alta rotatividade de funcionários.

Não houve mudança quanto à formalização das decisões, estas continuam sendo realizadas de maneira informal, porém houve um aumento no controle das decisões tomadas. Adizes (1990) aborda a relação inversamente proporcional entre flexibilidade e controle, e traz que de acordo com o crescimento das empresas os mecanismos de controle aumentam, a flexibilidade das decisões diminui. Fato que pôde ser percebido nos casos apresentados.

Porém, quando se fala em averiguar as mudanças na flexibilidade das decisões, devido ao crescimento da empresa, nota-se que isso não sofreu grandes alterações, a maioria das decisões se mantêm flexíveis mesmo se tratando de média empresa. Para o autor, quando se atinge um equilíbrio entre controle e flexibilidade as empresas se encontram na fase da plenitude, descrita no quadro 3. A partir das descrições desse quadro, nota-se que os casos apresentados possuem empresas com características da fase da adolescência, que é uma fase na qual há um início de delegação de poder, necessidade de contratar uma administração profissional, elaboração de regras e surgimento de hierarquia.

O surgimento de maiores níveis hierárquicos ocasionou mudanças no que se refere ao relacionamento com os funcionários, pois houve um maior distanciamento, as relações já não são tão próximas como eram quando pequena empresa. Há um tratamento cordial e respeitoso, no entanto, observa-se um distanciamento maior da cúpula administrativa em relação ao operacional. Ainda com relação aos funcionários, existe uma preocupação maior com sua capacitação profissional e uma preocupação em oferecer treinamentos e cursos internos, o que antes não ocorria.

Ao verificar cada um desses itens, pode-se dizer que a delegação de poder ocorre em âmbitos de subdivisão de setores, não de poder de decisão estratégica. Houve a contratação de uma administração profissional para dar apoio às decisões e melhorar organização administrativa das empresas, houve o surgimento de regras e procedimentos, e com a administração profissionalizada e o surgimento de setores específicos por área tem-se o surgimento de hierarquias.

Ao observar as mudanças no processo decisório devido ao crescimento para média empresa, tem-se que, nos casos apresentados, a administração continua familiar, e não há nenhuma pretensão de que essa situação seja alterada. Ainda observa-se a centralização do poder de decisões estratégicas na figura do empreendedor/proprietário e o ambiente organizacional se manteve familiar. Para Hall (2004), o que faz uma empresa ser caracterizada por possuir uma estrutura centralizada é o poder decisório se concentrar na alta cúpula administrativa, e isso encontramos nas médias empresas apresentadas.

Outras mudanças devido ao crescimento foram com relação às responsabilidades e à autonomia dos demais funcionários. A estrutura organizacional foi alterada: no sentido horizontal, os setores foram separados e profissionalizados; no sentido vertical, mais cargos intermediários foram criados. Com isso, as responsabilidades de cada cargo foram mais bem elaboradas e mais claramente definidas, conseqüentemente, aumentou a autonomia em resolver questões do cotidiano referentes às especificações dos setores.

Ao verificar o uso da lógica *effectuation* e *causation* pelos empreendedores, observa-se que ambos os casos tiveram início com uma lógica *effectuation*, que de acordo com Sarasvathy (2001) é quando o empreendedor toma decisões em virtude do seu senso de oportunidade e as metas são estabelecidas à medida que os fatos acontecem. Essa característica pode ser reconhecida claramente no processo de abertura de ambos os casos.

Desta lógica ainda se mantém as características descritas no quadro 8: flexibilidade das decisões, um ambiente hoteleiro dinâmico, a quantidade limitada de recursos para investimentos, sendo feitos um por vez à medida que as oportunidades aparecem, ação voltada para o curto prazo, utilização da rede de contatos como apoio para o crescimento, ausência de um plano de negócio e de metas bem definidas, uso da intuição para tomada de decisão e concentração das decisões no que se tem de recursos prontamente disponíveis.

Algumas características da lógica *effectuation* surgiram na transição de pequena para média empresa, como o maior poder de acordo com clientes e fornecedores e fazer uso de diferentes modelos de receitas. Os hotéis de médio porte angariam recursos não somente com hospedagem, mas também com restaurante, eventos, frigobar, lavanderia, entre outros.

Com a transição para média empresa características da lógica *causation*, descritas no quadro 8, se destacaram, e não eram tão evidentes quando pequena empresa, tais como: pesquisa de satisfação com o cliente, reúnem informações sobre o ponto de vista dos clientes para tomar algumas decisões, análise do mercado e da concorrência, cálculos de previsão de retorno antes de tomar decisões, maior utilização de critérios racionais para tomar decisões importantes, preocupação com planos de *marketing*, utilização de mecanismos de controle, que quando pequena empresa não existiam ou eram menos rigorosos.

Por fim, retoma-se a pergunta de pesquisa: 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, equipe melhor preparada para dar suporte às decisões, considerar a opinião da equipe, existe 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 claras, 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.

Maad e Liedholm (2008) afirmam que as pequenas e as médias empresas têm sido vistas como motores do crescimento econômico mundial, tendo papel fundamental no contexto da redução da pobreza, por meio da geração de empregos, por exemplo. Países desenvolvidos e países em desenvolvimento aproveitam-se de inúmeras vantagens propiciadas pela atuação dessas empresas e veem a aceleração de suas economias, o que é de fundamental importância para o contexto da administração. Isso posto, sugere-se mais pesquisas direcionadas às médias empresas.

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 elas aprofundando o conteúdo explorado e as conclusões obtidas, ou explorando aspectos teóricos que não foram focados para obtenção dos resultados, ou pesquisas em outros setores da economia para verificar se o mesmo fato ocorre em outras áreas.

Recomenda-se uma análise dos pontos poucos 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 às mudanças no processo decisório do empreendedor e os resultados que essas mudanças podem gerar para a empresa, se essas mudanças geram resultados, lucros, faturamentos, aumento de *market share*, melhoram a posição de mercado, ou se não afetaram o desempenho com relação ao mercado.

Outra sugestão seria pesquisar o aspecto comportamental do fundador quando este tem que deixar a empresa e como são eleitos seus sucessores. Observar como características das lógicas *causation* e *effectuation* podem ser encontradas simultaneamente, e como pode ocorrer a transição de uma lógica para outra. Verificar se necessariamente as grandes empresas atuam com a lógica *causation*. Também podem ser aprofundados estudos que envolvem a intuição no processo decisório.

Com relação aos temas pouco explorados nesta pesquisa, se destacam para novas pesquisas: impacto das leis na administração no setor hoteleiro, aprendizagem organizacional no crescimento da empresa, impacto do uso da tecnologia no setor do turismo e hoteleiro, mudanças nas práticas gerenciais ao longo dos anos, comparação da adoção de plano de negócios e o sucesso das empresas, dificuldades dos empreendedores em trabalhar com visão de longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. Tradução: Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ALLISON, G. T.; ZELIKOW, P. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. New York: Addison-Wesley, 1999.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências sociais**. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. Os métodos nas ciências sociais e naturais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thompson Learning, 1999. p. 109-146.
- BAUER, M. W.; GARSKELL G. (Ed.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som** – um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Universidade Paris V. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.
- BELL, J. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Tradução: Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2008. (Original: Open University Press UK Limited, 2005).
- BIN, D.; CASTOR, B. V. J. Racionalidade e política no processo decisório: estudos sobre orçamento em uma organização estatal. **RAC**, v. 11, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2007.
- BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html. Acesso em: 18 fev. 2014.
- BURKE, L. A.; MILLER, M. K. Taking the mystery out of intuitive decision making. **Academy of Management Executive**, v. 13, p. 91-99, 1999.
- CONSELHO DE TURISMO E NEGÓCIOS FECOMÉRCIO. **A importância do turismo no Brasil e no Mundo**. Presidente: Jeanine Pires. Jun./2011.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research**: techniques to developing grounded theory. 3rd. ed. Los Angeles, CA: Sage, 2008.

CORREA, H. L. **The links between uncertainly, variability of outputs and flexibility in manufacturing systems**. Tese (Doutorado) – School of Industrial and Business Studies, Univesity of Warwink. U. K., 1992.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CYERT, R. H., MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1993.

DAFT, R. T. **Administração**. Tradução: Fernando Gastaldo Morales. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens**. Tradução: Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006. (Original: Sage Publications: London, 2003).

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e na pequena empresa: 2012**. Brasília, DF: DIEESE, 2012.

DICIONÁRIO AURÉLIO ON-LINE. Disponível em: <www.dicionariodoaurelio.com>. Acesso em: 15 out. 2013.

DRUCKER, P. F. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. Strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

EISENHARDT, K. M.; **Estratégia como tomada de decisão estratatégica**. In: MINTZBERG, H.; LAMPBEL, J.; QUINN, J.B., GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Bookman: Porto Alegre, 2006.

ELBANNA, S. Strategic decision-making: process perspectives. **Journal of Management Reviews**, v. 8, p. 1-20, 2006.

FARIA, A.; IMASATO, T. Autoridade e legitimidade em estratégia. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, p. 1-18, 2007.

FERREIRA, J. J. M.; AZEVEDO, S. G.; CRUZ, M. R. P. A logística e o processo de crescimento das organizações: a teoria do ciclo de vida. **Panorama Socioeconômico**, a. 26, n. 36, p. 34-48, enero/jun., 2008.

FISHER, G. Effectuation, causation and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship theory and practice**, Baylor University, v. 36, issue 5, p. 1.019–1.051, sept. 2012.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009. (Original: London: Sage Publication, 2008).

FONTES FILHO, J. R.; NUNES, G. S. A. O estrategista da micro, pequena e média empresa privada brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, FECAP, São Paulo, v. 12, n. 36, p. 271-288, jul./set. 2010.

GARENCO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 7, n. 1, p. 25-47, mar. 2005.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Berkley: University of California Press, 1984.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 7, jan./fev. 1998.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Esup, 1995.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. (Original: London: Pearson Education, 2004).

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. ; TEIXEIRA, R. M. Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, p. 1-29, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil** – estudos e pesquisa – informação econômica. Rio de Janeiro: IBGE, 2001. v. 1. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 9 jan. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de serviços de hospedagem 2011** – municípios das capitais, regiões metropolitanas das capitais e regiões integradas de desenvolvimento. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

JASRA, J. M. *et al.* Determinants of business success of small and medium enterprises. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 20, nov. 2011.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, p. 1.145-1.179, mar. 1980.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Choices, values and frame**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2000.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KHATRI, N.; NG, H. A. The role of intuition in strategic decision-making. **Humans Relations**, v. 53, p. 57-86, 2000.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A. **Construção do saber**: manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

LECOMPTE, M. Analyzing qualitative data. **Theory into Practice. Summer 2000**. v. 39, n. 3, p. 147-154.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LÖBLER, M. L.; HOPPEN, N.; ESTIVALETE, V. F. B. A teoria da imagem como explicação para a atribuição de pesos em critérios de decisão. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 28, p. 264-281, jul./set. 2008.

MAAD, D. C.; LIEDHOLM, C. The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. **Journal of Finance**, v. 26, n. 1, p. 61-74, 2008.

MARCH, J. G.; SIMON H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

MELLO, G., GOLDENSTEIN, M. Perspectivas da hotelaria no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 33, p. 5-42, mar. 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução: Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANE, D.; THEORET, A. The structure of “unstructured” decision processes. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, n. 21, p. 465-499, 1976.

MONKS, J. G. **Administração da produção**. São Paulo: Makron books, 1985.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Growing Micro and Small Enterprises: Tackling Financing Obstacles in the MENA region** *Washington, DC, USA, Casa Blanca 22 Feb 2010. Disponível em: <www.oecd.org/mena/investment/47246111.pdf>* Acesso em: 18 fev. 2014.

PAYNE, J. W.; BETTMAN, J. R.; JOHNSON, E. J. **The adaptive decision maker**. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1993.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica** – para alunos de graduação e pós-graduação São Paulo: Loyola, 2002.

RAUCH, A. *et al.* Entrepreneurial orientation and business performance: cumulative empirical evidence. **Proceedings of the Frontiers of Entrepreneurship Research**, 2004.

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

SANCHEZ, R. M. 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, v. 22, n. 38, p. 121-144, ene./jun. 2009.

SANTOS, A. **Metodologia Científica** – a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: Lamparina, 2005.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243–288, 2001.

SARASVATHY, S. D. **Effectuation**: elements of entrepreneurial expertise. New horizons in entrepreneur-ship research. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing, 2008.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. New market creation as transformation. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 15, n. 5, p. 533-565, 2005.

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

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Índice de Confiança das Micro e Pequenas Empresas (ICME) no Brasil**. Nov. 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> . Acessado em: 18 de fevereiro de 2014.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

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

SCHATZMAN, L.; STRAUSS, A. L. **Field research**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1973.

SIMON, H. **Administrative behavior**. New York: Free Press, 1997.

SILVA, W. A. C.; JESUS, D. K. A. de; MELO, A. A. de O. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem-MG. **REGE Rev. Gest.**, v.17, n. 3, p. 245-263, 2010.

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

TEIXEIRA, R. M.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. Em busca de uma abordagem integradora para analisar as vantagens competitivas em empresas do setor hoteleiro. **Turismo: Visão e Ação**, v. 9, p. 201-222, 2007.

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

VALOR ECONÔMICO. **Relatório Valor Análise Setorial**: Hotelaria. 2010.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WELLS, B., PFANTZ, T., BRYNE, J. Russian women business owners: evidence of entrepreneurship in a transition economy. **Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 1, p. 22-26, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A - Roteiro de entrevistas

O roteiro de entrevistas sofreu alterações da proposta inicial, em virtude de diminuir o tempo de entrevistas devido à disponibilidade dos participantes e ao surgimento de questões diferentes das do questionário devido ao andamento da conversa. A seguir são apresentadas as perguntas de base que orientaram as entrevistas.

Fundador

Grau de escolaridade do empresário-fundador
Breve histórico de como decidiu fazer o hotel
Como as decisões eram tomadas no início? Quem eram os responsáveis? O que mudou?
As decisões eram formalizadas por meio de atas, reuniões?
Como era e como é a estrutura organizacional?
Foi preciso delegar o poder de decisão? Como se sentiu com relação a isso?
Quem mais tem autonomia para tomar decisões importantes além de você?
Após uma decisão tomada é fácil adaptá-la, é flexível?
O foco da maioria das decisões é no curto, médio ou longo prazo?
Quais os critérios para tomada de decisão?
Como é e como era a relação com os funcionários? E com os proprietários?
Comente como agia quando pequena empresa e atualmente para as seguintes questões:
Identifica uma oportunidade antes de desenvolver qualquer coisa
Toma decisões por meio de experimentação
Desenvolve diversas variações de um produto ou serviço para chegar a uma oferta comercial
Identifica e avalia oportunidades de longo prazo para o desenvolvimento da empresa
Mapeia cenários para o futuro da empresa
Cria e compara projeções financeiras para o crescimento das empresas
Desenvolve um plano de negócios
O uso de diferentes modelos de receita
Confirma apenas quantidades limitadas de recursos para o empreendimento de cada vez
Organiza e implementa processos de controle
Recolhe e analisa informações sobre o tamanho do mercado e o crescimento
Flexibilidade
Recursos respondem às oportunidades imprevistas que possam surgir
Utiliza dados sobre os concorrentes como um contributo para as principais decisões
Produz um plano de <i>marketing</i>
Evita cursos de ação que restringem a flexibilidade e a adaptabilidade

Administradores – Herdeiros

Anos de empresa
Número de funcionários
Grau de escolaridade do empresário
Breve histórico de como decidiu fazer o hotel
Como as decisões eram tomadas no início? Quem eram os responsáveis? O que mudou?
As decisões eram formalizadas por meio de atas, reuniões?
Como era e como é a estrutura organizacional?
Foi preciso delegar o poder de decisão? Como se sentiu com relação a isso?
Quem mais tem autonomia para tomar decisões importantes além de você?
Após uma decisão tomada é fácil adaptá-la, é flexível?
O foco da maioria das decisões é no curto, médio ou longo prazo?
Quais os critérios para tomada de decisão?
Como é e como era a relação com os funcionários? E com os proprietários?
Comente como agia quando pequena empresa e atualmente para as seguintes questões:
Identifica uma oportunidade antes de desenvolver qualquer coisa
Toma decisões por meio de experimentação
Desenvolve diversas variações de um produto ou serviço para chegar a uma oferta comercial
Identifica e avalia oportunidades de longo prazo para o desenvolvimento da empresa
Mapeia cenários para o futuro da empresa
Cria e compara projeções financeiras para o crescimento das empresas
Desenvolve um plano de negócios
O uso de diferentes modelos de receita
Confirma apenas quantidades limitadas de recursos para o empreendimento de cada vez
Organiza e implementa processos de controle
Recolhe e analisa informações sobre o tamanho do mercado e o crescimento
Flexibilidade
Recursos respondem às oportunidades imprevistas que possam surgir
Utiliza dados sobre os concorrentes como um contributo para as principais decisões
Produz um plano de <i>marketing</i>
Evita cursos de ação que restringem a flexibilidade e a adaptabilidade

Gerente geral

Grau de escolaridade gerente geral
Breve histórico de como era a gestão começou a trabalhar
Como sente sua autonomia para tomar decisões? Isso mudou ao longo dos anos?
Quando sentiu ter mais responsabilidades?
Que tipo de decisões são de sua competência? Operacionais? Administrativas? Estratégicas?
As decisões eram formalizadas por meio de atas, reuniões?
Como é a estrutura organizacional?
Após uma decisão tomada é fácil adaptá-la, é flexível?
O foco da maioria das decisões é no curto, médio ou longo prazo?
Quais os critérios para tomada de decisão?
Como é e como era a relação com os funcionários? E com os proprietários?
Comente como agia quando pequena empresa e atualmente para as seguintes questões:
Identifica uma oportunidade antes de desenvolver qualquer coisa
Toma decisões por meio de experimentação
Desenvolve diversas variações de um produto ou serviço para chegar a uma oferta comercial
Identifica e avalia oportunidades de longo prazo para o desenvolvimento da empresa
Mapeia cenários para o futuro da empresa
Cria e compara projeções financeiras para o crescimento das empresas
Desenvolve um plano de negócios
O uso de diferentes modelos de receita
Confirma apenas quantidades limitadas de recursos para o empreendimento de cada vez
Organiza e implementa processos de controle
Recolhe e analisa informações sobre o tamanho do mercado e o crescimento
Flexibilidade
Recursos respondem às oportunidades imprevistas que possam surgir
Utiliza dados sobre os concorrentes como um contributo para as principais decisões
Produz um plano de <i>marketing</i>
Evita cursos de ação que restringem a flexibilidade e a adaptabilidade

ANEXO B – Fotos dos hotéis

Hotel 1

Quando pequeno porte



Atual



Hotel 2

Fotos antes das últimas reformas



Fotos Atuais



ANEXO C – Comentários de clientes em sites de turismo

Hotel 1

Hospedagem em Abril De 2013 - Postado há 6 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Só temos a dizer que tudo foi perfeito durante nossa estadia.

Hospedagem em Novembro De 2012 - Postado há 11 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Melhor, mais limpo e mais bem atendido que outros hotéis da região. O restaurante do hotel também é ótimo.

Hospedagem em Novembro De 2012 - Postado há 11 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Chegamos a tempo de saborear deliciosas sopas que estavam servindo no restaurante. O café da manhã também é bem farto em um ambiente muito confortável.

Hospedagem em Outubro De 2012 - Postado há 12 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Ótimo café da manhã, uma estadia muito tranquila.

Para quem está a fim de descansar, um ótimo lugar.

Hospedagem em Agosto De 2012 - Postado há 14 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Ótimo atendimento, café da manhã excelente. Ótima localização. Gostamos muito deste hotel.

Hospedagem em Novembro De 2011 - Postado há 23 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Não é a primeira vez que me hospedo nesse hotel. Ratifico as avaliações acima e incluo, também, o jantar e o café da manhã como merecedores de destaque nos serviços prestados. Um ótimo local para se hospedar e desfrutar bons momentos.

Hospedagem em Junho De 2011 - Postado há 28 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Tudo ficou como combinado. Fomos bem atendidos. Café da manhã ótimo, com muitas variedades. Pretendo voltar.

Hospedagem em Abril De 2011 - Postado há 30 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Hotel com ótimas acomodações, banheiro com ducha muito boa.

Café da manhã excelente em estilo colonial.

Hospedagem em Abril De 2011 - Postado há 30 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

O café da manhã é muito bom.

Hospedagem em Janeiro De 2011 - Postado há 33 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Hotel confortável, com atendimento bom, onde esclarecem qualquer dúvida que possa surgir.

Funcionários atenciosos, comida excelente para o meu paladar.

Hospedagem em Setembro De 2010 - Postado há 38 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Ok, atendimento de boa qualidade, o restaurante perfeito, aliás, parabéns ao chefe.

Cordialidade em todos os momentos, estão realmente de parabéns.

Hospedagem em Junho De 2010 - Postado há 41 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

O hotel conta com uma boa estrutura física, funcionários capacitados, uma excelente cozinha, com localização no centro da cidade..... fui muito bem atendido.

Hospedagem em Abril De 2010 - Postado há 42 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Fiquei em um apt. standard, considereei uma falha o mesmo não ter um frio bar. Esse não é um item que venha a encarecer tanto o custo, mas é um conforto importante para os hóspedes.

O café da manhã é excelente.

Hospedagem em Dezembro De 2009 - Postado há 46 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Apenas o espaço de garagem coberta ainda é pouco e também acesso da garagem para o hotel não existe.

Hospedagem em Dezembro De 2009 - Postado há 46 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, mas com ressalvas.

Solicitei toalhas adicionais para o quarto triplo e o pedido não foi atendido!

Hospedagem em Dezembro De 2009 - Postado há 47 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Muito boa a recepção. Pedi para trocar de quarto devido barulho de criança no quarto do lado e fui atendido. Secador de cabelos não funcionando. Pedi para trocar. Não fomos atendidos. Enfim posso classificar como muito bom, em especial as acomodações e o café da manhã que é excelente.

Hospedagem em Janeiro De 2009 - Postado há 57 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Gente, podem reservar sua hospedagem nesse Hotel pois não vai se arrepender. Tenho muito receio com Hotéis, mas nesse me senti muito à-vontade.

Hospedagem em Janeiro De 2009 - Postado há 58 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, mas com ressalvas.

Achei muito caro, tem outros hotéis com as mesmas características com custo menor. Não ficarei mais neste hotel.

Hospedagem em Novembro De 2008 - Postado há 60 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

A localização é boa, o atendimento achei excelente. A única coisa que não gostei muito foi da cama, era muito baixa. O quarto era meio apertadinho, mas o banheiro era grande e bom. Não gostei da limpeza do tapete no quarto... nesse ponto deixaram muito a desejar. Fora isso a estadia foi muito boa.

Hospedagem em Abril De 2008 - Postado há 67 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Fui muito bem atendido e gostei muito do hotel, com certeza vou me hospedar lá novamente, a cidade é tranquila e o café da manhã é ótimo

Hospedagem em Outubro De 2012 - Postado há 12 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Avaliou em Setembro 17, 2013

Ficamos apenas 1 noite para descansar da viagem na estrada.

As acomodações são excelentes, porém falta um frigobar no quarto.

Foi o melhor café da manhã que já provei, qualidade e variedade.

Funcionários bem atenciosos.

Avaliou em Setembro 2, 2013

Me acomodei neste hotel para participar de uma convenção. Utilizamos a estrutura de auditório que acomodou perfeitamente todos os participantes. Tratamento VIP. Estacionamento seguro e fechado. Comida de primeira linha, a um custo condizente. A localização é perfeita, você tem acesso a tudo o que precisa na cidade. Quartos aconchegantes, todo acarpetado e com ótimas camas.

Avaliou em Agosto 22, 2013

Hotel possui tudo que um hospede espera de um grande hotel. A qualidade que é oferecida é de hotel cinco estrelas. Começa peça recepção, onde o atendimento é excelente. Os quartos bem limpos e arrumados. O café da manhã é simplesmente maravilhoso e no inferno serve tradicional buffet de sopas, simplesmente, o melhor da cidade.

Avaliou em Agosto 17, 2013

Hotel muito bom, tem quartos espaços e um excelente café da manhã e com jantar muito diversificado com bons pratos para dias frios. Com uma esticadinha estaremos no centrinho da cidade e tem ótimas opções de baladas próximas que dá pra ir a pé mesmo!

Dica de quarto: Café da manhã é ótimo, e procure ver se o seu quarto dispõe de um ar condicionado que funcione corre...

Avaliou em Agosto 17, 2013

Acredito que levamos sorte ao parar nesse hotel, porque não indico que ninguém faça o mesmo, não hospede-se em um local sem antes ter conhecimento do hotel e das instalações do mesmo. Como disse, levamos sorte,

Avaliou em Julho 31, 2013

Hotel bem localizado, atendimento excelente, ótimas acomodações na área nova. Café da manhã tipo colonial com muitas variedades de bolos, pães caseiros feitos no hotel. A noite nem precisa sair o hotel pois tem buffet de sopas maravilhoso.

Avaliou em Julho 30, 2013

Hotel simples, básico e sem aquecimento no quarto para os dias frios. No quarto em que estive não havia frigobar. Possui um café da manhã excelente. O jantar é muito bom com muita variedade de pratos quentes e saladas.

Avaliou em Março 19, 2013

O Ambiente acolhedor e charmoso e a comida deliciosamente bem preparada.

Avaliou em Janeiro 19, 2013

Acomodações são modernas, apesar dos quartos serem um pouco pequenos com uma cama dupla, mas eram extremamente limpos. Funcionários são amigáveis e prestativos, o processo de entrada e saída é eficiente e o preço é muito bom. O café da manhã é padrão, mas é farto. Pode ser difícil estacionar, mas há uma garagem para hóspedes.

Julho 31, 2012

Depois de um mês neste hotel, eu realmente posso apenas relatos positivos. Os funcionários são muito agradável, os quartos recentemente renovado, limpo e agradável. O pequeno-almoço é fantástico! Mais de 10 bolos diferentes, frutas, carnes, queijos, cereais, sucos E tudo incluído no preço do quarto. O estacionamento é ao lado da casa, e separados por uma porta da rua, de modo que você pode ter certeza que o carro está em boas mãos. O índice de desempenho do preço é, em qualquer caso, só a roupa é muito caro, mas rápido e arrumado.

Hotel 2

Hospedagem em Agosto De 2007 - Postado há 75 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Fiquei hospedado neste hotel por apenas uma noite. Não pude aproveitar todos os recursos e serviços oferecidos. Encontrei uma tranquilidade única. Pude me preparar para meu trabalho e descansar após voltar ao hotel. Recomendo. Numa próxima viagem vou me hospedar no mesmo hotel e, dessa vez, ir com mais tempo.

Hospedagem em Setembro De 2007 - Postado há 74 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

O hotel é ótimo de fácil localização, o atendimento é excelente, o café da manhã é ótimo tudo bem limpo e com excelente astral dos funcionários. e quando eu voltar pra Curitiba vou voltar pro mesmo hotel e indicar para outros amigos

Hospedagem em Setembro De 2007 - Postado há 74 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Não conhecia Curitiba e escolhi o hotel para me hospedar durante o congresso que participei. O hotel foi sugerido pela coordenação do congresso. Achei o hotel muito bom, o quarto é aconchegante e a vista da cidade é muito bonita, o café também é muito bom e as refeições que consumi na quarto, além de deliciosas foram entregues rapidamente. Agora uma pequena observação: minha reserva foi de 3 dias com entrada dia 06/09 e saída em 09/09. Por problemas mecânicos no meu carro, só cheguei no hotel no dia 07/09 depois das 15 horas. Mesmo assim paguei por três diárias quando usei duas. Entendo perfeitamente o lado do hotel que reservou as três diárias especialmente para mim. De qualquer maneira as minhas despesas foram por dois dias. Tudo bem, independente disso, as estadias foram ótimas e com certeza quando voltar a Curitiba ficarei hospedado neste hotel.

Hospedagem em Setembro De 2007 - Postado há 73 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Fui bem acolhido quer na recepção, quer no restaurante. Saí antes do previsto porque estava no Brasil a convite da COFEN e acabaram por me alójear noutro hotel.

Hospedagem em Outubro De 2007 - Postado há 73 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Em nossa estadia no Hotel, constatamos que tanto a amabilidade quanto à habilidade do pessoal de atendimento, realmente são excelentes. Diferencial: me agradou ter à disposição, um exemplar do Novo Testamento, o que não encontrei em outro hotel, em Curitiba, onde me hospedei recentemente.

Pontos negativos: a localização, pois para quem vem do norte do Paraná, como meu caso, tem que atravessar a cidade para chegar ao Hotel e o acesso também não é muito facilitado.

Hospedagem em Outubro De 2007 - Postado há 73 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Ótimo atendimento na recepção; Quartos limpos, porém com roupa de cama e toalhas encardidas; Localização ótima; Café da manhã precário, com pouca variedade de itens. Recomendo e pretendo voltar, mas espero que e melhore nos pontos que apontei.

Hospedagem em Novembro De 2007 - Postado há 72 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Tudo muito bom. A equipe é muito prestativa, sempre atendeu muito bem. O quarto é muito bom (o único problema é o carpete). E o banheiro é muito bonito.

Hospedagem em Novembro De 2007 - Postado há 71 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Recebi um atendimento excelente, mas o hotel peca nas áreas de lazer. A piscina é uma banheira e os aparelhos da academia não estão em bons estado. De resto tudo excelente.

Hospedagem em Novembro De 2007 - Postado há 71 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Muito bom. Eu acho que ou café da manhã pode ser melhor y mais variado.... Por demais, muito boa locação y serviço...

Saldos

Rafael Mendoza

Venezuela

Hospedagem em Novembro De 2007 - Postado há 71 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Eu e minha esposa tivemos uma agradável estada no hotel. O restaurante serve uma comida gostosa e bem feita. Acho que poderia melhorar o serviço do vinho, vamos dizer assim, ou seja, conhecimento da carta e dos vinhos ali ofertados. Poderia também ampliar a variedade de vinhos ofertados. Mas no geral estava muito boa nossa estada no hotel.

Hospedagem em Novembro De 2007 - Postado há 71 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Os atendentes muitos agradáveis, principalmente o senhor Paulo que atende na recepção. O quarto sempre limpo. Só uma coisa não gostei, fiquei no apartamento 402, muito barulhos dos veículos deveria ter uma vedação ao fechar as janelas, outra coisa a cortinha deveria ser totalmente escura à noite o quarto fica bastante claro, incomoda um pouco para quem não gosta de dormir de máscara.

Hospedagem em Janeiro De 2008 - Postado há 70 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Não indicaria.

Achei o hotel mediano, atendeu nossas necessidades no momento, mas para o preço cobrado deixou a desejar no item alimentação. O jantar no restaurante não estava bom. toalhas estavam sujas , já usadas. Pode melhorar neste item.

Hospedagem em Janeiro De 2008 - Postado há 70 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Não indicaria.

O custo-benefício é muito ruim. Já hospedei em Hotéis melhores e com todas as taxas e estacionamento inclusos no preço da diária anunciada. O preço anunciado mais as taxas deixa a diária muito cara. Fiquei no segundo andar de frente com a avenida e os vidros da janela não eram a prova de som; portanto, ouvia-se, durante toda a noite, os ônibus e carros transitando. Foi solicitado na cozinha que aquecesse a mamadeira da minha filha e o atendimento foi demorado, necessitando que entrasse em contato novamente.

Hospedagem em Dezembro De 2007 - Postado há 69 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Eu e minha esposa achamos excelente o hotel, cortesia, os funcionários foram muito prestativos em todos momentos que precisamos do atendimento; No próximo ano com certeza voltaremos

a nos hospedar no mesmo hotel e traremos mais pessoas conosco pois a cidade de Curitiba é maravilhosa.

Hospedagem em Fevereiro De 2008 - Postado há 69 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Apreciei a estadia no hotel. Estão de parabéns. Vou sempre recordar desses dias que pude visitar Curitiba. Fiz excelente escolha e o recomendarei para meus amigos. Gostaria de sugerir que haja um computador em cada quarto com conexão para internet e que fosse gratuito. Minha esposa apreciou o comportamento dos Curitibanos em colocar na prática atitudes de preservação da natureza e percebeu que o hotel com atitudes simples mas eficaz motivou aos visitantes a aderi-las. Não percebi preços abusivos dos produtos de consumo. Mais uma vez...parabéns e até a próxima. Ah. . Minha esposa pediu que se possível colocasse nosso nome entre as avaliações do hotel para concorrermos ao ursinho.

Hospedagem em Fevereiro De 2008 - Postado há 68 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Ótima localização, recepção prestativa, receptiva e cordial. Como viajei acompanhado de 3 adolescentes, foram todos muito receptivos, rápidos e práticos. Ambiente muito bom e agradável. Mesmo com um probleminha referente ao ar condicionado, não atrapalhou nossa estadia.

Café da manhã recomendável para uma alimentação necessária. Quartos confortáveis, sempre limpos e bem arejados e com atendimento 24 horas útil. Foi um fim de semana muito bom, pretendendo voltar com mais calma. Recomendo a famílias, grupos, pois há acesso a internet nos quartos sem custo adicional, tv. a cabo e ar condicionado

Hospedagem em Julho De 2008 - Postado há 64 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Pude perceber pontos positivos e negativos. A cortesia da equipe e a habilidade no atendimento são excelentes, os quartos eram limpos e arejados. Na recepção eles têm bons computadores com acesso à internet e a localização do Hotel é ótima. No entanto o banheiro tinha um odor desagradável, penso que pode melhorar neste ponto, porém recomendaria o hotel a outras pessoas e quando necessitar me hospedo novamente neste hotel.

Hospedagem em Julho De 2008 - Postado há 63 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, mas com ressalvas.

Gostei do Hotel, porém na cozinha precisa melhorar...Pedi um jantar a comida estava fria... No café da manhã sempre estava faltando coisas, as pessoas precisavam ir chamar os garçons para trazer as coisas que faltava...isso é muito grave em um hotel! Na recepção fui muito bem atendida. A limpeza estava ótima. Somente a cozinha me desagradou muito ...

Hospedagem em Setembro De 2008 - Postado há 62 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, mas com ressalvas.

Os funcionários do hotel são atenciosos e disponíveis. É a melhor parte do hotel. O quarto era grande, mas o espaço mal aproveitado. Por exemplo, os armários. Café da manhã bom. Localização e condução boas.

Hospedagem em Setembro De 2008 - Postado há 62 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Bom hotel, limpo, com um pessoal muito atencioso e simpático e um café da manhã de boa qualidade. RECOMENDO.

Hospedagem em Setembro De 2008 - Postado há 62 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, mas com ressalvas.

Ficaram sem limpar o quarto por um dia, sendo necessário pedir para limpar. A refeição do hotel pode melhorar, colocar menos gordura.

Hospedagem em Setembro De 2008 - Postado há 61 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

O hotel é realmente muito bom, bem localizado, o serviço é bom, as instalações são excelentes. Pretendo voltar a me hospedar neste hotel quando voltar a Curitiba. Não aconselho para crianças. Pois não tem atrativos para as mesmas. Já para adolescente, com a onda da internet, é excelente, pois eles possuem uma pequena sala com pôs modernos, com vídeos de cl, e preços bastante razoáveis para a navegação. Já a conexão no quarto, não aconselho, é muitooooooooo lenta. Quem possuir em mãos, o próprio lap top, é melhor leva-lo a lá do hotel, e conectar-se por lá, conexão mais rápida e tranquila. Para empresários, e grupos, é muito bom devido sua localização. As instalações dos quartos são muito confortáveis, tudo funciona direitinho, um senão para o

piso do banheiro, altamente derrapante quando molhado, o que pode causar acidentes. Mas, recomendo!

Hospedagem em Dezembro De 2008 - Postado há 57 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Não indicaria.

Serviço de atendimento deixa muito a desejar. Café da manhã muito fraco. A pessoa responsável pelo café está sempre de cara fechada, ignorando completamente os hóspedes. A localização do hotel para quem deseja conhecer os pontos turísticos da região central caminhando não recomendo pois está um pouco longe. O hotel faz propaganda que fica a poucos metros da esquina aonde o ônibus executivo tem uma parada. Pois bem, mesmo estando a pouquíssimos metros desta parada, o hotel recusou-se a ajudar a este hóspede a carregar a sua bagagem. Não recomendo este hotel.

Hospedagem em Março De 2009 - Postado há 56 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, mas com ressalvas.

Já me hospedei neste hotel anteriormente e já estive melhor. O quarto, apesar de ter o adesivo de não fumante na porta, estava fedendo cigarro amanhecido. O cheiro estava impregnado na cortina, saia da cama e carpete.... Tive que pedir para passar um desodorizado. O banheiro tinha um secador de cabelos que não funcionava, enfim.... Já estive melhor....

Hospedagem em Abril De 2009 - Postado há 54 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Serviço de quarto um pouco lento, mas no restante um bom atendimento e ótimas instalações.

Hospedagem em Junho De 2009 - Postado há 53 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

O hotel é modesto porem muito confortável, bem localizado, o quarto protegido do som vindo da rua. O quarto modelo triplo executivo, é uma adaptação, pois o quarto não acomoda três camas. A terceira foi um improvisado. Muito diferente de outros hotéis com quartos triplo, em hotéis que pudemos nos hospedar em CTBA mesmo. Atendimento gentil e rápido por todos, o estacionamento com segurança e proteção aos veículos. De fácil acesso (entrada e saída). Sim recomendaria a amigos e parente, o preço foi justo, embora elevado para padrão três estrelas. Resumindo, confortável, seguro, bem localizado

Hospedagem em Setembro De 2009 - Postado há 50 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Bom dia.Fomos muito bem atendidos, os serviços bem executados, os funcionários prestativos e educados, já é a segunda vez que ficamos no hotel e não temos o que reclamar, uma única observação se faz em relação ao cartão magnético que dá acesso ao quarto, pois em duas vezes não estava funcionando, ou seja, tivemos que ir até a porta do quarto no 10º andar, depois retornarmos ao térreo passar novamente o cartão na máquina e subirmos novamente, não foi nada grave, somente acho interessante que o hotel questione a empresa fornecedora do equipamento.

Parabéns a equipe do Hotel, com certeza voltaremos a Curitiba e o hotel será nossa primeira opção.

Anderson Flavio dos Santos.

Hospedagem em Fevereiro De 2010 - Postado há 44 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, mas com ressalvas.

Os apartamentos não possui ducha higiênica, ainda usa bidê, capta barulho da avenida, ar condicionado barulhento, caso vem desligá-lo quando está calor é obrigado abrir a janela, aí fica difícil dormir devido ao barulho.

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, certamente.

Ótima localização. Próximo da Rodoviária e Shopping. Restaurante do hotel com preços de mercado e comida boa.

Hospedagem em Março De 2011 - Postado há 31 meses:

Indicaria este hotel a um amigo? Sim, mas com ressalvas.

A princípio, todos os serviços foram muito bons (café, limpeza, etc.), contudo, sentimos muita inflexibilidade e frieza no atendimento da maioria dos funcionários. Somente uma atendente demonstrou mais solicitude em nos orientar, tendo em vista que não conhecíamos nada na cidade. Na verdade, este parece ser um comportamento da maioria dos curitibanos, apesar da maravilhosa cidade que eles tem no aspecto de beleza e preservação. Dos quatro dias que passamos na cidade, somente umas quatro pessoas nos trataram bem, o que gerou uma má impressão da cidade. O comportamento geral parece ser de indiferença com os visitantes, como

se o fato de estar lá fosse "azar" nosso. São curtos e impacientes nas respostas. O pior é que, em relação ao comportamento geral eu nem me admiro, mas um hotel tem que ter profissionalismo em atender bem, independente da boa vontade, o que não percebemos.