

<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2023v17n2p5474>

O processo de crescimento de uma pequena empresa sem planejamento estratégico: o papel dos gestores intermediários*

The growth process of a small company without strategic planning: the role of middle managers

Rodrigo Tardin Rosa Ferraz Gonçalves

Fundação Dom Cabral – FDC

rodrigo.tardin@sma-eng.com.br

Maria Elisa Brandão Bernardes

Fundação Dom Cabral – FDC

mariaelisa@fdc.org.br

Paulo Renato de Sousa

Fundação Dom Cabral – FDC

paulorenato@fdc.org.br

Ângela França Versiani

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

versiani@pucminas.br

Resumo

A pesquisa aqui relatada objetiva analisar o processo de crescimento de pequenas empresas que crescem sem utilizar o planejamento estratégico formalmente deliberado. Analisou-se o caso de uma empresa com trajetória de dezoito anos de crescimento constante. Para tal, combinaram-se três enfoques teóricos distintos sobre o crescimento de empresas, quais sejam, o modelo de crescimento de Greiner (1972), a perspectiva do comportamento estratégico de Miles & Snow (1978) e o enfoque da perspectiva da estratégia como prática. Os dados revelaram alternâncias de ciclos decisórios para responder às pressões externas e internas, comportamentos estratégicos sujeitos ao contexto organizacional e a ascensão de uma linha de gerentes intermediários, que tornou a organização mais propensa às inovações, sem abandonar a eficiência.

Palavras-chave: processo de crescimento, estratégia como prática, ciclo evolutivo, comportamento estratégico, PME

Abstract

The research here aims to analyze the growth process of small businesses that expand without formally deliberate strategic planning. The case of a company with an eighteen-year history of

* Recebido em 03 de fevereiro de 2022, aprovado em 22 de março de 2023, publicado em 01 de novembro de 2023.

steady growth was examined. To do so, three distinct theoretical approaches to business growth were combined: Greiner's (1972) growth model, Miles and Snow's (1978) perspective on strategic behavior, and the perspective of strategy as practice. The data revealed alternating decision cycles in response to external and internal pressures, strategic behaviors subject to the organizational context, and the rise of a group of middle managers who made the organization more open to innovations without sacrificing efficiency.

Keywords: growth process, strategy as practice, evolutionary cycle, strategic behavior, SME (Small and Medium-sized Enterprises)

1- Introdução

O processo de crescimento das empresas ainda é objeto de grande interesse no campo de pesquisa em estratégia. Ainda que se entenda hoje que estratégias possam ser bem-sucedidas sem deliberação explícita (Mintzberg, 1978), pesquisas como as de Fletcher e Harris (2002) apontam que empresas com forte crescimento adotam uma combinação entre estratégias emergentes e planejadas, com grande sucesso das últimas. Abordar o processo de emergência de uma estratégia de sucesso em suas diversas facetas torna-se, então, desejado, para que se possa compreendê-lo do ponto de vista da prática gerencial.

A partir desse entendimento, realizou-se um estudo cujo objetivo foi o de melhor entender o processo de crescimento de empresas que não adotam um planejamento explicitamente deliberado para tal. Frezatti et al. (2010) já reafirmaram que as empresas brasileiras não têm o hábito de planejar, em que pese existir no Brasil um número considerável de pequenas empresas que crescem. Aprender melhor o processo de crescimento das PME bem-sucedidas sem um plano explícito oferece pistas práticas que poderiam aumentar as chances de sucesso das PME em geral.

São diversas as abordagens que podem explicar o crescimento dessas empresas (Andersen, 2004; Oliveira et al., 2011), entretanto, visando a um passo adiante, procurou-se combinar perspectivas teóricas diferentes para tal entendimento. A pesquisa aqui descrita se inspirou na obra seminal de Allison (1971), que estudou o processo decisório durante a crise dos mísseis de Cuba sob três abordagens teóricas diferentes e complementares, o modelo do ator racional, o do processo organizacional e o das políticas governamentais. Esse trabalho também se coaduna a outros autores, tais como Cariney (2013), que sugerem combinar perspectivas para enriquecer o entendimento da formação de estratégias de crescimento.

Assim, três modelos distintos e complementares foram mobilizados como *framework* para análise: (i) o modelo clássico de Greiner (1972), que explica o crescimento das organizações através de ciclos evolutivos; (ii) o também clássico modelo de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978), que explica o crescimento através de configurações entre comportamentos, estruturas e processos; e (iii) a abordagem da SAP (*strategy as practice* em inglês como é mais conhecida) ou estratégia como prática (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 1996, 2006), que busca recuperar o processo percorrido através do encadeamento de decisões, relevando aspectos tanto internos quanto do contexto organizacional.

As três abordagens foram escolhidas porque, combinadas, oferecem uma visão mais rica e complementar do fenômeno: através da abordagem de Greiner (1972) tem-se o ponto de vista da organização, com a abordagem de Miles e Snow (1978) ressalta-se comportamento estratégico na relação com o contexto, e com a abordagem da prática (Whittington, 2006), o desvelamento do processo prático de crescimento. A partir da integração dessas abordagens, pesquisou-se, por meio do estudo qualitativo, uma empresa de prestação de serviços com 18 anos de existência, que cresceu consistentemente ao longo do tempo e que nunca adotou planos estratégicos formalmente deliberados.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: após a introdução, as teorias que embasaram o estudo são brevemente apresentadas. A metodologia da pesquisa é então descrita e, na sequência, o caso estudado. As três abordagens explicativas do caso são relatadas, e uma análise conjunta é construída. O artigo se encerra elencando as principais conclusões e sugerindo desdobramentos futuros.

2- Fundamentação Teórica

O crescimento e a longevidade das empresas têm sido um campo explorado por estudos funcionalistas que buscam explicá-los por meio de modelos evolutivos. São explicações teóricas para o crescimento de empresas que não construíram um plano estratégico formal, isto é, uma deliberação estratégica, tal como descrita por Mintzberg (1978), a partir de Chandler (1962): a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo, com seu correlato desdobramento em planos de ação e alocação dos recursos necessários para sua realização.

Em pequenas empresas, consideradas aqui pelas definições quantitativas do faturamento e número de empregados, o planejamento estratégico vem sendo descrito há muito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado (Shuman, 1975; Sexton & Dahle, 1976; Sexton & Van Auken, 1982). Estudos continuamente referendam, porém, a relação positiva entre o planejamento estratégico e perpetuação e *performance* das PME (Bergström et al., 2013; Gibcus & Kemp, 2003; Peel & Bridge, 1998). Segundo estudo de sobrevivência das empresas brasileiras, publicado pelo Sebrae em 2016, um dos principais fatores contribuintes para a sobrevivência é o planejamento.

Portanto, se constatamos que, à medida que essas empresas enfrentam o desafio da sobrevivência no dia a dia, o pensamento estratégico e os objetivos de longo prazo ficam relegados (Sharma, 2011) e a deliberação formal é até inexistente, outras explicações precisam ser acessadas para se compreender o fenômeno do seu crescimento.

Um desses modelos ainda muito referenciado hoje (ver Gupta et al., 2013; Mosca et al., 2021) é o de Greiner (1972), que descreve o ciclo evolutivo das empresas como dividido em cinco fases progressivas, intervaladas por períodos “revolucionários”. Cada fase é caracterizada por um estilo de gestão dominante, enquanto as revoluções são marcadas por problemas de gerenciamento que devem ser resolvidos antes que o crescimento possa continuar. Portanto, uma fase é, ao mesmo tempo, reflexo da anterior e causadora da fase seguinte.

Segundo Greiner (1972), a primeira fase é a da criação da empresa e do crescimento pela criatividade, com os fundadores orientados para a sobrevivência e desprezando as atividades de gerenciamento. A primeira crise viria com a sobrecarga de responsabilidades de gerenciamento. A resolução dessa crise leva ao crescimento pela direção, através da introdução de estrutura funcional e de sistemas formais de trabalho. A exacerbação dessa operação hierárquica leva a uma crise por demanda de maior autonomia.

A terceira fase para Greiner (1972) viria então do crescimento por delegação, com estrutura mais descentralizada, permitindo agilidade para expansão. A autonomia levaria à crise do controle, que levaria ao crescimento através de iniciativas de coordenação: planejamento formal, sistemas, programas de participação, etc. Por fim, o excesso de controle origina a crise da burocracia, cujo crescimento só seria retomado através da ênfase no trabalho colaborativo. É desejável que a organização esteja sempre ciente da fase em que ela se encontra para que possa entender e decidir soluções aplicáveis para superar as crises. No entanto, trata-se de uma abordagem fechada na organização, que não considera as variáveis de mercado interferindo nessa rota de crescimento.

A relação da organização com o contexto é uma preocupação presente no modelo de Miles e Snow (1978), que também é ainda referenciado em estudos modernos de crescimento, como em Behling e Lenzi (2019), que associaram a tipologia com a competência empreendedora; Lin et al. (2014), que a usaram para analisar estratégias colaborativas e Lopez-Cabrales e Valle-Cabrera (2020), que a usaram como enriquecimento para modelo de sustentabilidade corporativa.

Miles e Snow (1978) consideram para sua tipologia os inter-relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos, permitindo a análise do comportamento das organizações integradas ao contexto. A teoria aponta que as organizações desenvolvem padrões de comportamento estratégico alinhados com o seu ambiente, em respostas diferenciadas aos problemas referentes à definição do produto-mercado, aos problemas de engenharia (focados na escolha tecnológica e de logística) e aos problemas administrativos. As organizações responderiam a esses problemas adotando quatro tipos de comportamentos estratégicos: defensivos, prospectivos, analíticos ou reativos.

No comportamento defensivo, as organizações se concentram em tarefas de engenharia, priorizando a melhoria na eficiência, procurando superar seus problemas administrativos sem investir em novas oportunidades. Quando adotam o comportamento prospectivo, é porque dedicam mais recursos nas tarefas empreendedoras, monitorando tendências do mercado e desenvolvendo inovação. Nesse caso, o problema de engenharia é evitar um único tipo de processo tecnológico, e o da administração é flexibilizar as operações organizacionais, em vez de controlá-las.

Já o comportamento estratégico analítico é quando a organização adota apenas as inovações que parecem ter um forte potencial de mercado, enfatizando a produção e se esforçando para melhorar a eficiência. Nesse comportamento, a dificuldade maior é equilibrar flexibilidade e estabilidade. No que diz respeito ao comportamento estratégico reativo, a organização responde aos desafios do contexto de maneira irregular e transitória, cujas decisões são tomadas apenas no curto prazo. O modelo de Miles e Snow (1978) não trata de estágios sequenciais. Segundo Gimenez et al. (1999), esse modelo sugere que todos os tipos estratégicos podem ser adotados por

pequenas empresas que buscam crescer. Essa ideia também é compartilhada por Lin et al. (2014), os quais afirmam que o referido modelo oferece uma lente para se escolher estratégias colaborativas para o crescimento.

Os modelos de Greiner (1972) e Miles e Snow (1978) são referenciados até hoje, podem ser enriquecidos por meio da visão processual e prática, uma vez que tais perspectivas integram a importância do contexto organizacional, da organização e dos indivíduos. Adotou-se, assim, a perspectiva da estratégica como prática (SAP), que iniciou no fim da década de 90, acompanhando a virada da prática da teoria social (capitaneada por Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault e Anthony Giddens), que valoriza a ação e a experiência concreta das pessoas na execução da estratégia (Johnson et al., 2007).

Nessa perspectiva, a estratégia não se refere a algo que a empresa tem, e sim com o que ela faz, por meio da atuação das pessoas ao longo do tempo (Whittington, 1996, 2006). Os autores aqui inscritos consideram que estratégias podem ser tanto deliberadas como emergentes (Mintzberg, 1978), uma vez que são frutos da ação social. A perspectiva da prática não prescinde da visão de processo, na medida em que entendem as práticas em sequências de ações, através do envolvimento de diferentes atores (Burgelman et al., 2018) e do contexto que as impacta.

A utilização dos conceitos da teoria social oferece uma alternativa à análise do processo como resultado de elementos que se inter-relacionam (Whittington, 2006). A estratégia passa a ser compreendida como um fluxo de atividades organizacionais, em que o pensar e o agir, a formulação e a implementação fazem parte da prática (Mintzberg, 1978; Jarzabkowski, 2005). A unidade de análise é a prática propriamente dita; e o nível de análise é o ator, a decisão, o projeto ou a estratégia, e não a organização enquanto um ente.

Deve-se ainda realçar que a abordagem da SAP considera como praticantes todos os envolvidos no trabalho de elaborar, modelar e executar a estratégia, não se restringindo aos do topo da hierarquia, pois reconhece que as habilidades retóricas, políticas e sociais de todos (Whittington, 2006) impactam o fluxo do processo. Sendo assim, são considerados importantes os líderes dos diferentes extratos organizacionais (topo, intermediário e operação).

No que diz respeito aos gestores intermediários, por muito tempo eles foram considerados meros repassadores das ordens superiores para a operação (Izraeli, 1975). Entretanto, a literatura cada vez mais os tem valorizado como importantes atores estratégicos, uma vez que negociam recursos, ideias e atenção ao longo do processo. Essa atenção resgata os achados de Burgelman (1983) e Wooldridge e Floyd (1990), dentre outros, que apontaram o papel preponderante desses gestores na mudança organizacional (Balogun & Johnson, 2004), através da construção de sentido que viabiliza a estratégia acontecer (Rouleau & Balogun, 2011). Gestores intermediários promovem também importantes iniciativas estratégicas (Toegel et al., 2021).

Johnson et al. (2007) reforçam que a estratégia na prática é vista como um processo contínuo e eminentemente político, relacionado à existência de pressões intraorganizacionais e ambientais. Considera-se ainda que cada organização tem um trajeto único, e recuperá-lo implica levantar, de maneira intrincada, dados do contexto, das decisões intercaladas e os resultados recursivos que levam a momentos posteriores. Assim sendo, a pesquisa realizada se propôs a

ampliar o entendimento sobre o processo de crescimento de empresas, recuperando tanto as clássicas abordagens do ciclo de crescimento de Greiner (1972) quanto do comportamento estratégico de Miles e Snow (1978), enriquecida com a descrição do processo percorrido através do olhar da SAP.

3- Metodologia da Pesquisa

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de crescimento de uma empresa sem utilizar o planejamento estratégico formalmente deliberado. Para cumprir tal objetivo, adotou-se a metodologia do estudo de caso de caráter explicativo (Yin, 1994, p.35), em que se levantaram as causas, os eventos e interações que levaram a tal crescimento.

A empresa estudada situa-se em Minas Gerais, foi fundada em 2000 e atua na prestação de serviços especializados de engenharia elétrica e de automação industrial. Ela tem em seu portfólio de clientes grupos industriais, tais como ArcelorMittal, Gerdau, Petrobras, Nestlé, Vale, Votorantim, Usiminas e White Martins. Ela não nasceu por uma motivação empreendedora, mas por uma demanda atribuída ao seu fundador. O seu antigo empregador propôs que ele criasse a empresa, oferecendo-lhe um contrato com receita mínima garantida por dois anos. Assim, nos seus primeiros 4 anos, quando até 50% das pequenas empresas encerram suas atividades (Sebrae, 2016), a empresa experimentou forte crescimento, beneficiada também pelo cenário econômico brasileiro. No momento da pesquisa, a empresa possuía 80 colaboradores, desde auxiliares administrativos, engenheiros e sócios, bem como um faturamento inferior a R\$16 milhões, o que a caracteriza como uma empresa de pequeno porte (BNDES, 2016). Ela nunca realizou um plano estratégico deliberado que visasse ao crescimento. E, no entanto, no período de 2005 a 2018, os números indicam um crescimento de 4,71 vezes em faturamento, crescimento nitidamente superior ao setor (Figura 1), conforme dados obtidos junto à Confederação Nacional da Indústria (s.d.).



Figura 1 – Evidência do crescimento da empresa

Para a coleta de dados, foram empreendidas três etapas, entremeadas de análises parciais até seu desenho final: na primeira etapa foram examinados os balanços financeiros, o livro de

funcionários, e foram realizadas as entrevistas em profundidade com o fundador da empresa e com os outros dois gestores seniores, a fim de levantar a história da pequena empresa. Foi também aplicado em todos os 10 principais gestores da empresa (o presidente, o diretor operacional e sete gerentes, conforme organograma [Figura 2] o questionário de Pedro (2003), já validado, para levantar a trajetória segundo o modelo de Greiner (1972). O levantamento desse material permitiu que a curva de crescimento da empresa fosse identificada, assim como contrastada com os momentos econômicos e sociais do contexto, com especial atenção aos momentos de mudança de fases.

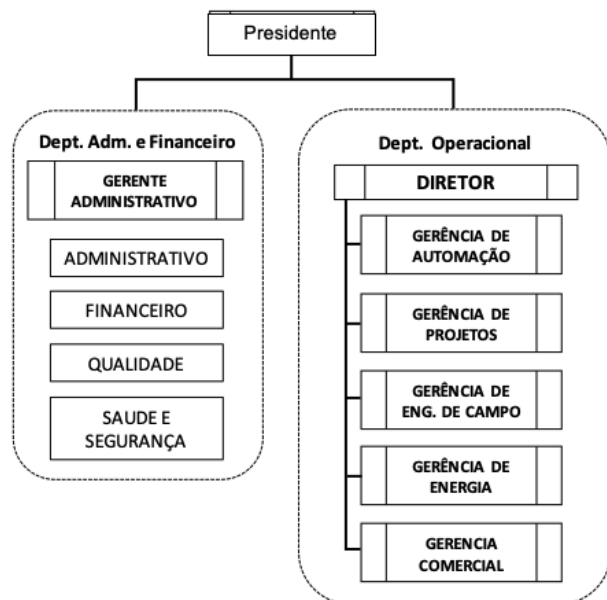


Figura 2: Organograma Organizacional

Fonte: Documentos da empresa.

Na segunda etapa, foi aplicado o questionário adaptado de Conant et al. (1990), que criaram e validaram um instrumento com o objetivo de identificar os comportamentos estratégicos, de acordo com o modelo de Miles e Snow (1978). Também utilizado na pesquisa de Gimenez et al. (1999), esse questionário é composto de 11 questões, sendo que cada uma delas apresenta 4 alternativas de resposta associadas a cada um dos comportamentos estratégicos definidos. Os 18 anos de vida da empresa foram apresentados já com os cortes das fases de crescimento que emergiram na etapa anterior da pesquisa.

A análise dos dados nessas duas etapas utilizou a técnica *pattern matching* (Trochim, 1989), em que se procura encontrar padrões comuns entre a teoria e a prática e de reconstrução dos eventos na sequência em que se desenrolaram. Conforme reforçado por Godoi et al. (2006), o intuito é sempre comparar a teoria com o identificado na realidade.

Finalmente, para a descrição das práticas que construíram o processo de crescimento, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e face a face com os três principais líderes da empresa, com duração média de uma hora, de forma a combinar a captação de informações e das interpretações dos entrevistados (Kvale, 1983). As entrevistas foram gravadas, transcritas e

analisadas segundo seu conteúdo (Vergara, 2005), sobretudo para recriação da sequência de eventos e decisões tomadas. Foram somadas à análise de documentos, que, junto à confrontação dos múltiplos respondentes, possibilitou a triangulação (de fontes e dados) necessária ao aumento da confiabilidade do estudo (Yin, 1994). A trajetória foi recriada, assim, em outro prisma, através da complementação dos diferentes relatos sobre o contexto da época, a sequência de eventos, as decisões tomadas, a participação dos diferentes atores, suas motivações e consequências, segundo suas próprias interpretações (Jarzabkowski, 2005).

4 - A pesquisa e análise do caso estudado: três abordagens explicativas

Seguindo o procedimento adotado por Allison (1971), a seguir será apresentada a trajetória de crescimento da empresa estudada através das três abordagens diferentes. No entanto, construíram-se pontes ao longo das explicações, concluindo com a versão integrada (Cairney, 2013).

4.1 - Os ciclos de crescimento

Segundo relato do fundador, a empresa nasceu a partir de 2000 com foco na criação do produto. As atividades de gerenciamento, centralizadas, eram tratadas em segundo plano, e todo o esforço era canalizado para a produção, uma vez que o mercado era garantido por um contrato de exclusividade de dois anos. Com o aumento da demanda e o aparecimento de novas oportunidades, o fundador se viu sobrecarregado, e, vivenciando uma crise (por sobrecarga), convidou, em 2003, o atual gerente administrativo e o atual diretor de operações para assumirem a condução das atividades produtivas da empresa. Em 2004, ele convidou mais um profissional para assumir uma terceira unidade de negócios, destinada ao fornecimento de montagens eletromecânicas, repartindo ainda mais suas responsabilidades.

Assim, segundo a leitura de Greiner (1972), em 2003 a empresa deixou a fase de criatividade e deu início ao crescimento através da direção, com a introdução de uma estrutura organizacional funcional e com o estabelecimento de divisões de tarefas. No entanto, as definições estratégicas ainda eram exclusivas do fundador. Tal centralização gerava uma sensação de tolhimento por parte dos gestores, e a empresa experimentou uma crise (a de autonomia), e as lideranças da época demandaram maior participação nas decisões.

Em meados de 2005, houve forte conflito na empresa, e o presidente relatou ter decidido abandonar o mercado de montagens eletromecânicas e focar exclusivamente nos produtos tradicionais. Ele também propôs sociedade igualitária ao gerente administrativo e ao diretor. Segundo descreveram, a gestão da empresa passou a ser conduzida pelos três sócios, e as divisões de tarefas foram estabelecidas com base em um organograma mais claro, caracterizando o avanço da empresa para a fase de delegação.

Apesar de a redução do portfólio ter acarretado uma redução na receita, esse movimento permitiu que ela se preparasse para o forte crescimento experimentado posteriormente – até o ano de 2008. O processo de delegação continuou no ano de 2009. Nessa ocasião, foram promovidos outros colaboradores, criando uma linha de média gerência, até então inexistente. Eles foram

designados para gestão dos subdepartamentos operacionais, integrando o corpo societário da empresa minoritariamente, acentuando a divisão de poder e liberando a alta direção para se concentrar em movimentos de expansão.

Durante essa fase de delegação, uma segunda crise de autonomia eclodiu: a estrutura descentralizada começou a demandar mais controle. A autonomia recebida pelos gerentes médios passou a gerar fragmentação. Assim, no ano 2012, buscou-se implantar maior controle dos processos, através de um programa de certificação de qualidade, que abrangeu tanto padrões para serviços e produtos quanto gerenciais. Além do maior controle e planejamento a partir de 2013, outra característica dessa fase foi a preocupação com a integração dos resultados.

Em suma, a reconstrução do ciclo de crescimento da empresa demonstrou corresponder em grande parte ao padrão proposto por Greiner (1972), uma vez que as características destacadas pelo autor em cada uma das fases bem como as crises previstas foram efetivamente identificadas na pequena empresa estudada. A partir do resultado do questionário respondido pelos líderes, associado aos dados coletados nas entrevistas em profundidade, foi possível reconstruir o ciclo de crescimento da empresa, conforme Figura 3.

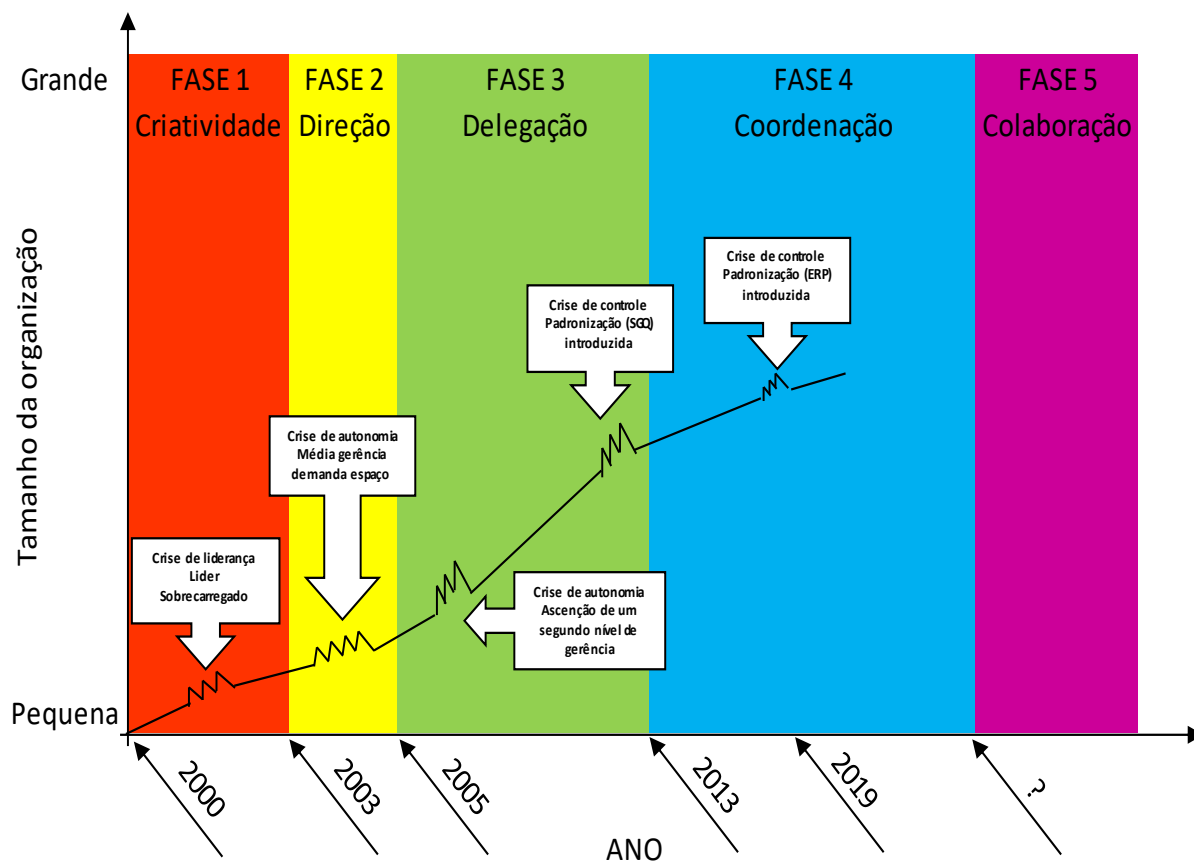


Figura 3 – Os ciclos de crescimento da empresa

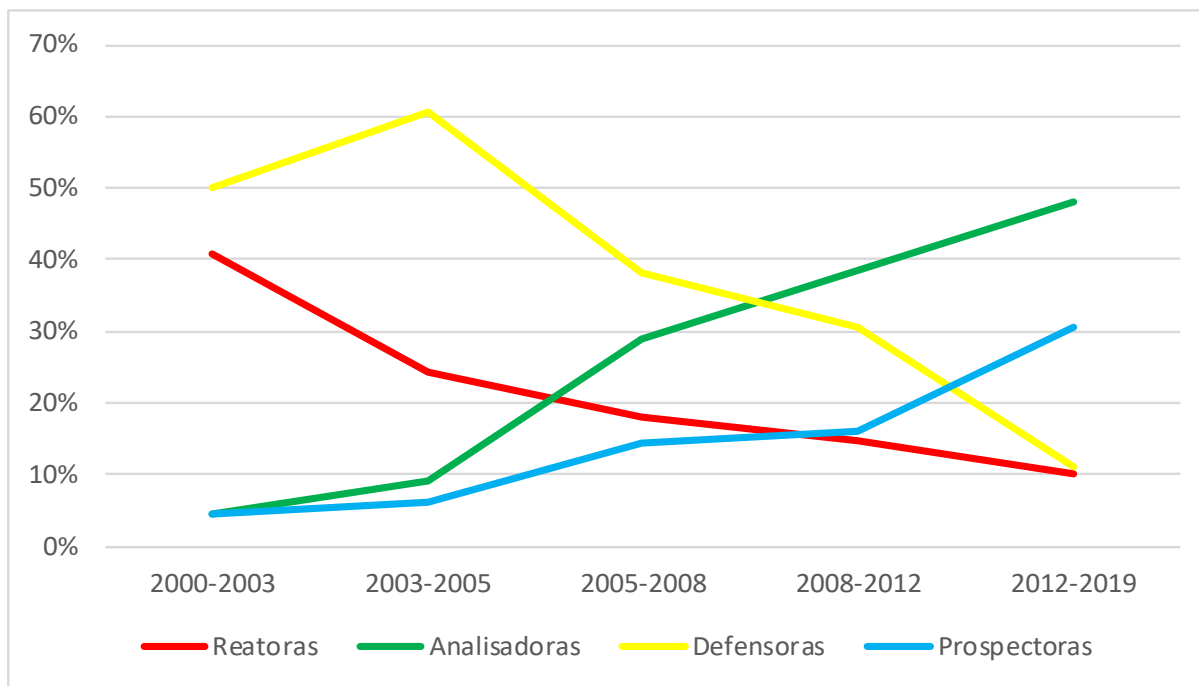
Apesar de o período de duração não ser definido por Greiner (1972), cada fase identificada no estudo apresentou uma duração diferente, não havendo uniformidade. Cabe destacar também que, diferentemente do modelo, observou-se que uma crise se repetiu na fase de Delegação antes de se passar para a fase seguinte, requerendo nova intervenção da liderança para retomar o crescimento.

Hoje, apesar de as evidências indicarem que a empresa se encontra na fase de coordenação, observou-se que as típicas crises de controle não foram totalmente superadas. Segundo relatos, a empresa ainda busca formas de padronizar e desenvolver procedimentos: no momento da pesquisa estavam implementando um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP).

4.2 - Evolução dos comportamentos estratégicos

Uma vez conhecido o ciclo de crescimento da empresa, a pesquisa procurou identificar quais foram os comportamentos estratégicos predominantes ao longo do período, comparando ao construto teórico de Miles e Snow (1978) através da metodologia de Conant et al. (1990). No levantamento, os entrevistados identificavam mais de uma característica comportamental distinta para a empresa num determinado momento, por isso foi necessário fazer a consolidação apresentada na Figura 4.

No início de sua história até a metade da sua existência, a empresa apresentou um comportamento estratégico predominantemente defensivo (apesar de possuir características representativas do comportamento reativo, típico de organizações recém-criadas). Nas duas fases de crescimento seguintes, em que o comportamento defensivo ainda era dominante, observou-se uma queda nas suas características comportamentais reativas e uma ascensão, gradual, dos atributos referentes às organizações analíticas e prospectivas (apesar de ainda não se tornarem dominantes). Desde 2008, a análise dos entrevistados é de que predomina o comportamento analítico (Figura 4).



COMPORTAMENTO	2000-2003	2003-2005	2005-2008	2008-2012	2012-2019
Reatoras	41%	24%	18%	15%	10%
Analisadoras	5%	9%	29%	39%	48%
Defensoras	50%	61%	38%	31%	11%
Prospectoras	5%	6%	15%	16%	31%

Figura 4 – Adoção de comportamento estratégico da organização

Integrando as duas contribuições, ao se comparar o diagnóstico do comportamento estratégico segundo Miles e Snow (1978) com a evolução da empresa na linha do tempo pelo ciclo de Greiner (1972), conforme ilustra a Figura 5, foi possível identificar que desde a fase da criatividade, passando pela fase da direção até metade da fase da delegação, a empresa apresentou o defensivo como o comportamento estratégico predominante, isto é, aquele em que as organizações se concentram em tarefas de engenharia, priorizando a melhoria na eficiência e procurando superar seus problemas administrativos sem investir em novas oportunidades. Foi possível verificar também que a empresa não apresentou, em nenhuma das fases, um comportamento reativo, o que, em termos de *performance*, é bom condutor para crescimento.

Adicionalmente, os resultados comparativos apontaram para uma mudança de comportamento estratégico predominante durante a fase de crescimento por delegação. Logo, a empresa não experimentou uma mudança de comportamento estratégico associada a uma transição – revolução de Greiner (1972) – no seu ciclo de crescimento.

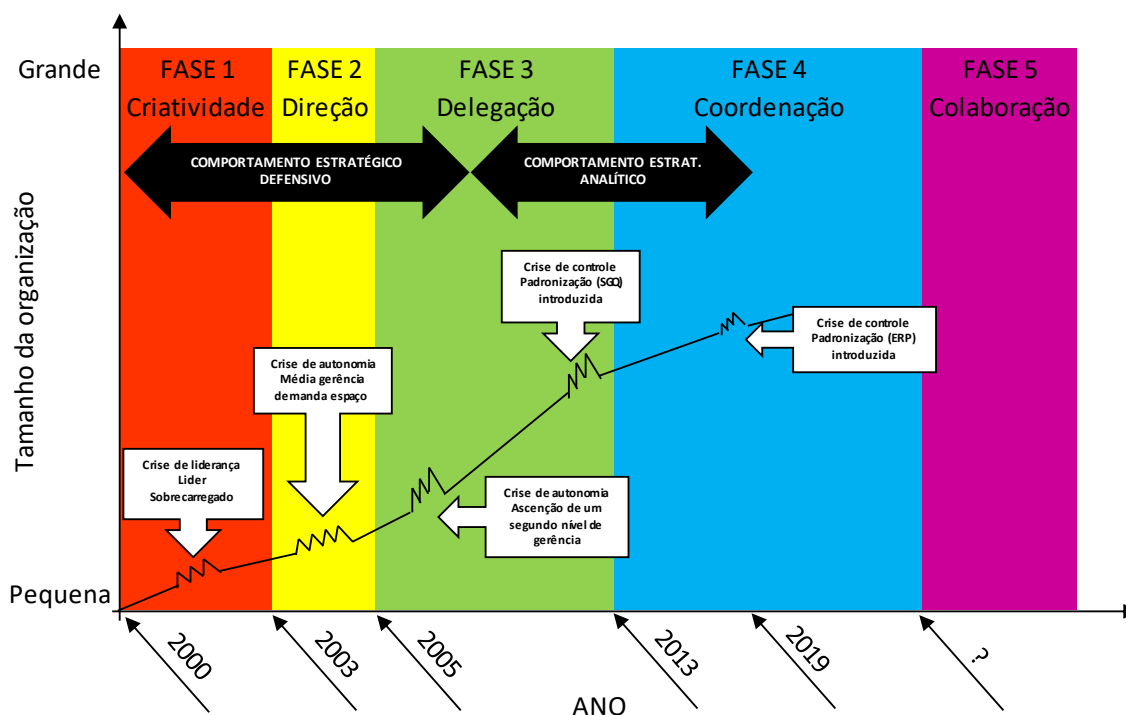


Figura 5 – Evolução do comportamento x ciclo de crescimento

Verifica-se que a fase de delegação iniciou em 2005 e encerrou em 2013, sendo a de maior duração identificada. Nela houve a predominância do comportamento defensivo entre 2005 e 2008, e uma mudança para o analítico em 2008, comportamento que se mantém até a fase atual da empresa. A Figura 5 deixa mais evidente a correspondência entre a adoção do comportamento analítico (em que há adoção de inovações com potencial de mercado, sem abandonar a ênfase na eficiência) a partir da resolução da crise de autonomia e criação da gerência intermediária.

4.3 – As práticas que levaram ao crescimento

Na reconstrução do processo e sequência de tomada de decisões da empresa, orientados pela abordagem SAP, foram analisados as entrevistas e os documentos, a fim de se identificar os principais episódios estratégicos e as participações de diferentes atores. Foram identificadas tomadas de decisões importantes, mas também pressões fundamentais que motivaram cada uma das decisões.

Conforme identificado, a primeira decisão de impacto na prática estratégica da empresa, ocorrida entre dois e três anos após a sua criação, foi quando o fundador convidou dois novos profissionais para integrá-la. A intenção era que os novos profissionais pudessem gerir novos produtos, respondendo ao aumento da demanda e ajudando a empresa a alcançar novos mercados e crescer. Apesar desse movimento, porém, a tomada de decisão estratégica final permaneceu nas mãos do presidente. Como ele considerou a decisão bem-sucedida, superando suas expectativas de resultados, no ano seguinte, objetivando aproveitar o mercado de obras eletromecânicas, ele

convidou o terceiro profissional, reforçando a prática da valorização da experiência para atendimento do mercado, conforme trecho de sua entrevista:

Antes da entrada do atual gerente administrativo e do atual diretor operacional, toda a condução da empresa estava limitada à minha capacidade de gestão e produção. A vinda desses dois profissionais foi essencial para que eu pudesse estar atento a outras oportunidades, por exemplo, o mercado de montagens eletromecânicas. Diante de uma chance real de negócio nessa área, e sabendo que, se eu tentasse absorver mais essa responsabilidade, a coisa poderia se atrapalhar de novo, optei por convidar um profissional especialista para conduzir esse novo nicho de mercado. (Presidente Fundador).

Os resultados colhidos não foram tão satisfatórios, segundo sua percepção, e, conforme já relatado, a empresa passou a conviver com falta de unidade na gestão e desconfortos interpessoais, mas a aprendizagem da delegação permaneceu. Apesar do desligamento do profissional e abandono do nicho em 2005, nessa mesma ocasião, o presidente decidiu convidar os dois primeiros profissionais contratados para participar da sociedade. Segundo ele, seu objetivo era resolver as querelas internas e redirecionar o foco para seus mercados originais, obtendo uma maior integração da empresa e uma melhor divisão de responsabilidades. Ou seja, na prática, respondendo às pressões internas, o fundador redirecionou a empresa:

Apesar de eu dispor de apoio de pessoas capacitadas em suas próprias áreas, eu percebia que a empresa não possuía unidade. O gestor de obras eletromecânicas me pressionava em uma direção que não se alinhava com os princípios originais da empresa e com os demais profissionais. Esses conflitos me incomodavam muito, a ponto de eu desistir do mercado de obras eletromecânicas, redirecionar a empresa para seu escopo original e convidar o atual gerente administrativo e o diretor a serem meus sócios iguais. (Presidente Fundador).

Sanadas essas questões, o aumento da demanda gerada pelo crescimento da economia entre os anos de 2004 e 2008 exerceu nova pressão externa sobre a empresa, exigindo que outras decisões estratégicas fossem tomadas. Nessa fase, a empresa optou por instituir a linha de média gerência, para construir um alicerce que permitisse a sua maior expansão:

A economia estava aquecida, e nossa demanda estava só aumentando. Necessitávamos de mais pessoas, mas precisávamos que elas fossem engajadas com nossa forma de trabalhar e que desejassem fazer a empresa crescer. Por sorte, cinco profissionais que já trabalhavam conosco desde o início da faculdade tinham formado recentemente e estavam prontos para novos desafios. Apostamos em cada um deles, dando autonomia e confiança para que pudessem nos ajudar a crescer. (Diretor Operacional).

Um dos ganhos que foram apontados como proporcionados pela criação da média gerência foi que a alta direção pôde dedicar mais esforços para a expansão da empresa. Após a alteração em seu organograma, a trajetória de crescimento continuou por sete anos consecutivos, e a empresa praticamente dobrou de tamanho, tanto em faturamento quanto em quantidade de funcionários. Entretanto, ao longo desse período, mais uma vez o aumento de atores no processo decisório demandou a maior divisão das tarefas e das responsabilidades. Na prática, a fragmentação de poder

configurou nova pressão interna e passou a demandar mais ações de controle ao longo dos anos, o que pode ser confirmado pela seguinte declaração:

A ideia de promover os 5 jovens profissionais foi muito assertiva. Eles deram um fôlego enorme para a empresa e também ajudaram a consolidar as ideias que surgiam. Mas, como já era de se esperar, com mais pessoas diferentes pensando, [outros] problemas apareceram. Como antes deles os processos eram definidos por uma, ou no máximo duas pessoas, não havia dúvida. Agora com mais 5, sempre surgia um problema de padronização. Com isso tivemos que partir para buscar maior controle nos nossos processos. (Diretor Operacional).

Com o envolvimento de novos atores, padrões processuais se mostraram necessários e, em 2012, tomaram a decisão de implementar um sistema formal e certificado de gestão da qualidade com os objetivos de controlar e gerir os processos internos (comercialização, planejamento, execução, entrega e faturamento). Mesmo obtendo sucesso com esse sistema, a empresa sofreu nova pressão por aumento da demanda. Foi então constatado pelos gestores que o sistema vigente ainda possui carências e, portanto, na ocasião da pesquisa, a empresa estava trabalhando para implementar um ERP que pretendia promover o controle integrado dos diversos departamentos de forma automática e *on-line*.

Sendo assim, através da análise das práticas no processo, foi possível identificar que as decisões que impulsionaram o crescimento ou resolução de uma crise ocorreram como respostas a pressões externas (além das internas) sofridas pela pequena empresa: a decisão de trazer novos profissionais veio como resposta à pressão externa de demanda do mercado; a decisão de focar no mercado conhecido (abrindo mão da eletromecânica) foi uma resposta à fragmentação interna; nova pressão externa levou à decisão de criação da linha de gestores intermediários, e a sensação de falta de controle (interno) levou à adoção do Sistema SGQ. Por fim, a pressão externa pelo crescimento contínuo levou à busca de um sistema que proporcionasse coordenação com autonomia. Greiner (1972) previu crises internas, mas não externas, nem alternâncias.

4.4- Análise integrada do forte crescimento da empresa

Construiu-se uma versão integrada do crescimento da empresa através da combinação das três abordagens teóricas. Observou-se que, para cada uma das fases vividas, foi possível identificar ao menos uma tomada de decisão fundamental, que potencializou seu processo de crescimento em resposta a pressões internas e externas alternativas.

A Figura 6 consolida as três análises complementares do crescimento: as fases (baseado em Greiner, 1972), os diferentes comportamentos estratégicos ao longo do tempo (baseado em Miles & Snow, 1978), e, através da análise SAP (Whittington, 1996; Johnson et al., 2007), tanto as decisões mais importantes tomadas como os aspectos do contexto pressões (internas e externas) que as motivaram.

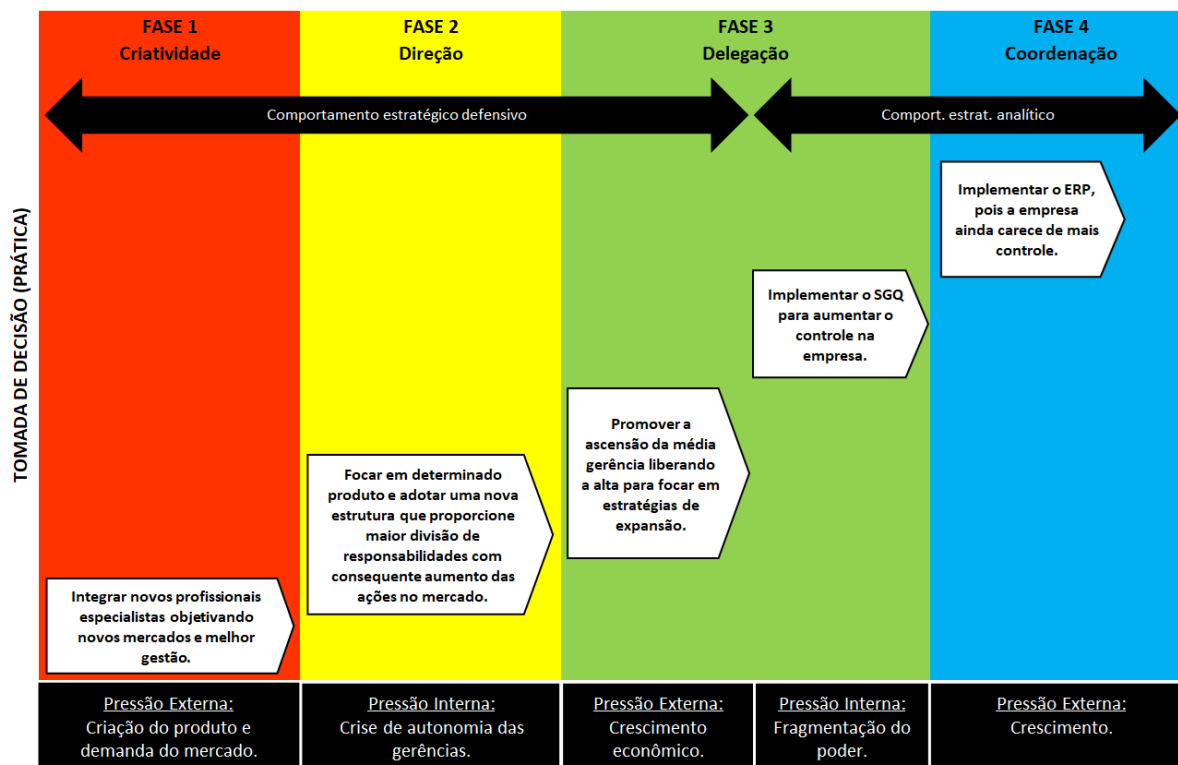


Figura 6 – Visão integrada do processo de crescimento da empresa

Foram identificados nos ciclos de crescimento propostos por Greiner (1972) as fases de criatividade, de direção, de delegação e de coordenação, mas não a fase de colaboração. A duração das fases foi variável. Observou-se que a fase de criatividade foi curta. Pelas análises, acreditamos que isso se deveu ao fato de a empresa ter sido criada com mercado garantido por dois anos. A fase de direção também foi breve, devido à necessidade de rápida resposta à crise de autonomia, impulsionada pelo momento econômico que requeria adequação para atendimento às demandas do mercado.

Outro achado, não contemplado originalmente pelo modelo Greiner (1972), é que a organização vivenciou mais de uma crise em uma mesma fase, inclusive sofrendo duas crises iguais ao longo de seu ciclo de vida: durante a fase da delegação, duas crises de autonomia foram experimentadas. O mesmo foi observado na fase de coordenação, quando se identificou uma nova perturbação por falta de controle, enquanto era de se prever uma crise de burocracia – até então não identificada na organização investigada.

Os resultados demonstraram também que podem ocorrer crises sem que a empresa mude necessariamente de fase de crescimento. Porém, as mudanças de fase impulsionadas por crises foram alternadamente desencadeadas por pressões externas para crescimento e conformidade, e por pressões internas relativas a conflitos de equipe e poder (pressão por demanda do mercado; pressão por autonomia; crescimento econômico; fragmentação interna; pressão por crescimento). Há, então, um componente importante de pressão externa também para uma crise que leva à

mudança. Essa identificação se alinha com outros trabalhos que já exploraram o impacto de pressões internas e externas alternadas como propulsores de adoção de estratégias emergentes em uma organização (Melo & Bernardes, 2020), e aos resultados de outras pesquisas, como a de Pascucci e Alves (2018), que apontam o papel da aprendizagem na trajetória estratégica de pequenas empresas.

A análise da combinação da evolução dos comportamentos (Miles & Snow, 1978) durante as fases de crescimento (Greiner, 1972) apontou que, conforme a empresa cresceu, comportamentos estratégicos reativos tenderam a se reduzir, e comportamentos mais estáveis se desenvolveram (defensivo, analítico e prospectivo). Também não foram encontradas alterações de comportamento estratégico nas mudanças de fase. O que se observou foi a transição para um comportamento predominante no decorrer de uma das etapas do ciclo: a de delegação. A adoção do comportamento analítico (Miles & Snow, 1978) se deu a partir da resolução da crise de autonomia (Greiner, 1972), quando foi criada a linha de gerência intermediária e maior abertura para participação desses gerentes nas decisões.

Assim, a ascensão da média gerência foi uma decisão de grande impacto estratégico para a organização, pois desencadeou não apenas uma evolução da gestão para maior crescimento, mas uma mudança (não deliberada) de comportamento estratégico. Os novos gerentes intermediários também passaram a fazer parte do corpo societário da empresa e a tomar parte nas decisões estratégicas. Tal mudança no processo decisório resultou na guinada no comportamento estratégico predominante da empresa, deixando de ser defensivo (voltado para engenharia e eficiência, características vindas de seu fundador e da sua história de cliente cativo) para se tornar analítico, isto é, mais propenso à adoção de inovações com potencial de mercado, sem abandonar a ênfase na eficiência. Essa mudança confirma os achados de Pinheiro (1996) de que, à medida que a empresa cresce e se profissionaliza, a participação de outros profissionais nas decisões traz contribuições mais técnicas, substituindo as características pessoais do fundador.

Essas descobertas realçam a importância da média gerência no processo de crescimento das empresas, aspecto que não é explorado nas pesquisas em PME, em que muito ainda se atribui ao empreendedor dirigente. Na verdade, há um corpo crescente de literatura sobre a média gerência, que aponta o seu papel nas melhorias do desempenho organizacional, viabilizando a implementação da estratégia, atuando como intraempreendedores (Vaz & Bulgacov, 2018). Entretanto, como esses praticantes assumem o protagonismo na execução ainda tem sido pouco destacado. Finalmente, salienta-se aqui que a média gerência atua mais veementemente na estratégia do que os estudos anteriores de Fletcher e Harris (2002), uma vez que nesta pesquisa o alto crescimento se deu apenas de forma emergente.

5- Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o crescimento de pequenas empresas que crescem sem utilizar o planejamento estratégico formalmente deliberado. Exploraram-se os episódios estratégicos de uma empresa de prestação de serviços ao longo de seus 18 anos de existência, a partir da reconstrução de seu ciclo de crescimento (Greiner, 1972), da identificação

dos comportamentos estratégicos adotados (Miles & Snow, 1978) e das ações de diversos atores em determinados contextos (Whittington, 2006; Johnson et al., 2007).

Identificou-se que a empresa construiu um processo estratégico emergente, respondendo alternadamente a pressões externas e internas de seu contexto, fundamentado na ação de seus atores. Ademais, descobriu-se que os comportamentos da organização mudaram ou se desenvolveram ao longo do tempo, a partir do fluxo de tomada de decisão, da experiência, ou do aprendizado proporcionado pelo contexto, tendo grande impacto a participação de uma média gerência atuante.

Concluiu-se que a empresa seguiu uma trajetória de evolução muito semelhante à preconizada por Greiner (1972), com algumas especificidades: a irregularidade no tempo de duração de cada fase e as duas crises na fase de delegação antes da efetivação da nova fase de crescimento que a fez mudar de patamar. Esse é um primeiro achado interessante desta pesquisa, uma vez que a proposta evolutiva de Greiner (1972) não é exclusiva entre as descrições de estágios de desenvolvimento de pequenas e médias empresas (Lewis & Churchill, 1983; Escrivão Filho et al., 2017; Masurel & van Montfort, 2006).'

A organização cresceu adotando dois comportamentos estratégicos (Miles & Snow, 1978) predominantes: o defensivo, focado na engenharia e eficiência, e o analítico, caracterizado pela busca seletiva de oportunidades para inovação. A ascensão da média gerência esteve na origem da mudança do comportamento estratégico defensivo para o analítico. Tal mudança permitiu o crescimento estável por delegação mesmo sem a elaboração de um planejamento formal deliberado. Esse resultado demonstra como os estratos intermediários da gerência assumem um papel importante no processo estratégico de crescimento organizacional, mesmo nas empresas pequenas. Assim sendo, este artigo sustenta pelo menos duas contribuições teóricas. A primeira está em mostrar como ocorre o diálogo teórico entre distintas literaturas, e a segunda aponta para a importância dos gestores intermediários como agentes de inovação. Trata-se de contribuições originais, pois, de um lado, mostrou como combinar perspectivas teóricas, e de outro realçou o papel dos gestores intermediários negligenciados pelos estudos de crescimento de PME, em que muito ainda se imputa ao empreendedor dirigente.

Para a prática, as conclusões apresentadas chamam a atenção para a importância do compartilhamento da liderança em processos estratégicos de crescimento. Em geral, fundadores de pequenas empresas hesitam em compartilhar poder com os gestores intermediários. O caso aqui apresentado mostra que tal compartilhamento é desejável do ponto de vista do crescimento organizacional. Também se sugere que os gestores devem estar atentos ao contexto organizacional para que possam imprimir um ritmo de aprendizado constante ao processo.

Embora tais resultados sejam importantes do ponto de vista teórico e prático, deve-se apontar as limitações deste estudo, as quais se concentram na peculiaridade do estudo de caso único e da limitação da análise retrospectiva de 20 anos. Ainda que consultados documentos, o levantamento do processo decisório fiou-se fundamentalmente na memória dos entrevistados. Como sugestão para futuras pesquisas, indica-se ampliar estudos empíricos longitudinais que cubram casos em contextos econômicos mais hostis.

6- Referências

- Allison, G. T. (1971). *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown and Company.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating The Strategy Formation Process: An International Perspective. *European Management Journal*, 22(3), 263-272.
- Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES). (2016). *Porte de empresas*. Recuperado de www.bndes.gov.br
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Behling, G., & Lenzi, F. C. (2019). Competências empreendedoras e comportamento estratégico: um estudo com microempreendedores em um país emergente. *BBR. Brazilian Business Review*, 16, 255-272
- Bergström, J., Tran, M., & Lundell, P. (2013). *Performance, A Product of Planning?: Strategic Planning and its Implications among Swedish Manufacturing SMEs*.
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018 January). Strategy Processes and Practices: Dialogues and Intersections. *Strategic Management Journal*, 1(28).
- Cairney, P. (2013). Standing on the Shoulders of Giants: How Do We Combine the Insights of Multiple Theories in Public Policy Studies? *Policy Studies Journal*, 41(1), 1-21.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprises*. Cambridge: The MIT Press.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.
- Confederação Nacional da Indústria. (s.d.). *Portal da indústria*. Indicadores industriais. Recuperado de www.portaldaindustria.com.br
- Escrivão Filho, E., Albuquerque, A. F., Nagano, M. S., Junior, L. A. P., & de Oliveira, J. (2017). Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: an empirical approach of relevant factors for small business owner-managers in Brazil. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7, 1-15.
- Fletcher, M., & Harris, S. (2002). Seven Aspects of Strategy Formation: Exploring the Value of Planning. *International Small Business Journal*, 20(3), 297-314.

- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., do Nascimento, A. R., Junqueira, E. R., & de Souza Bido, D. (2010). Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 45(4), 383-399.
- Gibcus, P. & Kemp, R. (2003). *Strategy and small firm performance*. Zoetermeer: [EIM, Business & Policy Research].
- Gimenez, F. A. P., Pelisson, C., Krüger, E. G. S., & Hayashi Jr., P. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 53-74.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (2006). Pesquisa Qualitativa e o Debate sobre a Propriedade de Pesquisar. In: Christiane Kleinubing Godoi; Rodrigo Bandeira-de-Mello; Anielson Barbosa da Silva. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Organizações: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Editora Saraiva, 1, 1-13.
- Greiner L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Harvard Business Review*.
- Gupta, P. D., Guha, S., & Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 2(1), 15.
- Izraeli, D. N. (1975). The Middle Manager and the Tactics of Power Expansion: A Case Study. *Sloan Management Review*, 16(2), 57-70.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: an activity-based approach*. California: Sage.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. London: Cambridge.
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: a phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of phenomenological psychology*, 14(2), p.171.
- Lin, C., Tsai, H. L., & Wu, J. C. (2014). Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990.
- Lewis, V. L., & Churchill, N. C. (1983). The five stages of small business growth. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human resource management review*, 30(3), 100689.
- Masurel, E., & van Montfort, K. (2006, Jul.). Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 461-473.

- Melo, L. G. V. d., & Bernardes, M. E. B. (2020). O processo de incorporação de estratégias emergentes por Sistemas de Controle de Gestão: evidências a partir de um estudo de caso com BSC. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 19(3), 90-115.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3-18.
- Oliveira, M. A., Sauaia, A. C. A., Motta, G. S., & Garcia, P. A. A. (2011). Combinando Estratégias Deliberadas e Emergentes: um estudo com jogos de empresa. In: *V 3Es – Encontro de Estudos em Estratégia – ANPAD*, Porto Alegre.
- Pascuci, L., & Alves, C. (2018). Linear, Adaptativo ou Interpretativo? Compreendendo a dinâmica da formação de estratégias em pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas empresas*, 7(1), 130-161.
- Pedro, A. M. (2003). *Características comportamentais dos empreendedores no modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner*. Tese (Doutorado em Administração). Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Peel, M. J. & Bridge, J. (1998). How planning and capital budgeting improve SME performance. *Long Range Planning*, 31(6), 848–856.
- Pinheiro, M. (1996). *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica*. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011, July). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
- Sebrae. (2016). *Sobrevivência das Empresas no Brasil*.
- Sexton, T. M., & Dahle, R. D. (1976). Factors affecting long-range planning in the small business firm. *Marquette Business Review*, 20(4), 158-165.
- Sexton, D. L. & van Auken, P. (1982). Prevalence of strategic planning in small business. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(3), p. 20-26.
- Sharma G. (2011). Do SMEs need to strategize? *Business Strategy Series*, 12(4), 186-194.
- Shuman, J. C. (1975). Corporate planning in small companies: a survey. *Long Range Planning*, 8(5), 81-90.
- Toegel, I., Levy, O., & Jonsen, K. (2021). Secrecy in Practice: How Middle Managers Promote Strategic Initiatives behind the Scenes. *Organization Studies*.

- Trochim, W. M. (1989). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 12(1), 1-16.
- Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 380-402.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. (6a ed.) São Paulo: Atlas.
- Whittington, R. (1996, Oct.). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990, Mar-Apr.). The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 6th ed. Sage Publications: Newbury Park, CA.