

A PRÁTICA EMPREENDEDORA NO SETOR TURÍSTICO: UMA PESQUISA EXPLORATÓRIO-DESCRIPTIVA EM HOTÉIS DE PEQUENO PORTE

ENTREPRENEURSHIP IN THE TOURISM SECTOR: AN EXPLORATORY-DESCRIPTIVE RESEARCH IN SMALL SIZE HOTELS

Danilo de Oliveira Sampaio¹
Marlusa Gosling²
Rodrigo Lacerda Sales³
Mariana de Freitas Coelho⁴

RESUMO: O empreendedorismo é um tema multidisciplinar, todavia, demanda mais estudos quando relacionado ao turismo no Brasil. O objetivo deste artigo foi avaliar o empreendedorismo na gestão do turismo em hotéis do interior do Estado de Minas Gerais, Brasil, incluindo as práticas de gestão e as iniciativas dos empreendedores. Por ser um importante empregador no Brasil, o setor hoteleiro vale a pena estudar por causa da sua importância econômica. A pesquisa foi principalmente exploratória; entretanto, também, inclui aspectos descritivos. Um questionário estruturado foi desenvolvido como instrumento de coleta de dados primários. Este trabalho apresentou uma fase quantitativa (entrevista com 74 gestores de 18 empreendimentos hoteleiros de pequeno porte com uso de estatística descritiva) e outra fase qualitativa (entrevistas com especialistas – pesquisadores de empreendedorismo). Dentre os resultados foram encontradas relações entre o empreendedorismo em hotéis de pequeno porte e os seguintes aspectos: (1) inovação e diferenciação; (2) treinamento; (3) ferramentas de gestão nas áreas financeira, mercadológica, tecnológica e de recursos humanos. Ademais, ressaltam-se algumas características essenciais aos empreendedores turísticos tais como: habilidade em lidar com pessoas, conhecimento de finanças e contabilidade e desenvolvimento de planejamento e estratégias de marketing.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Meios de Hospedagem. Gestão Hoteleira.

ABSTRACT: *Entrepreneurship is a multidisciplinary subject and, as so, requires further studies as related to tourism in Brazil. The purpose of this article was to evaluate entrepreneurship in tourism management among hotels in the state of Minas Gerais, Brazil, including management practices and initiatives of entrepreneurs. Being a major employer in Brazil, the hotel industry is worth studying, due to its economic significance. The research was primarily exploratory, however, also includes descriptive aspects. It was developed a structured questionnaire as a tool for primary data collection. This study included a quantitative phase (interviews with 74 managers from 18 small hotel enterprises using descriptive statistics) and other qualitative phase (interviews with experts - entrepreneurship researchers). Among the results relationships between entrepreneurship in small hotels and the following aspects were unveiled: (1) innovation and differentiation, (2) training, (3) management tools in financial, marketing, technological and human resources. Moreover, some essential features to tourism entrepreneurs were highlighted, such as: ability for dealing with people, finances and accounting knowledge and planning and marketing strategies development.*

KEYWORDS: *Entrepreneurship. Accommodation. Hotel Management.*

1 Doutor em Administração (UFMG). E-mail: danilo.sampaio@ufff.edu.br

2 Doutora em Administração (UFMG). E-mail: mg.ufmg@gmail.com

3 Mestre em Administração (UNIPAC). E-mail: rodrigosaes13@leopoldina.cefetmg.br

4 Especialista em Elaboração, Gestão e Avaliação de Projetos Sociais (UFMG). E-mail: marifcoelho@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo como processo pode ser aplicado em diferentes cenários, envolvendo os ambientes social, cultural, econômico e político (HIRSRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Diversas áreas de estudo abordam o tema empreendedorismo, dentre elas a Economia, Administração, Psicologia, Turismo, Sociologia entre outras. Especificamente no turismo, setor tratado nesta pesquisa, o empreendedorismo tem sido assunto abordado em publicações sobre diferentes destinos turísticos, conforme apontam Spanoudakise Iakovidou (2009) – Grécia, Hapenciuc *et al.* (2011) – Romênia, Jonker *et al.* (2009) – África do Sul e Escalona-Ulloa *et al.* (2012) – Chile. Contudo, em relação ao Brasil, para Maske e Souza (2012), é reduzido o número de trabalhos sobre empreendedorismo e turismo.

De acordo com Peters, Frehse e Buhalis (2009), o turismo e a hospitalidade são em sua maior parte gerenciados por pequenas empresas e a maioria dos responsáveis por essa gestão adota o empreendedorismo como estilo de vida. Para os autores, proprietários de organizações turísticas aceitam níveis relativos de produção, têm pouca experiência e qualificação estratégica e dificilmente apresentam atitudes empreendedoras conforme descritas por Schumpeter (1982), que visam o lucro e o crescimento do negócio.

Os empreendedores turísticos de empresas de pequeno porte têm atuação restrita ao preenchimento de lacunas de mercado, não apresentando inovações no processo ou produto devido à sazonalidade e natureza pouco competitiva do mercado (HOLLICK; BRAUN, 2005). O presente trabalho justifica-se pela necessidade de aprofundar os estudos sobre empreendedores turísticos, sobretudo em empresas de pequeno porte. Chequer e Neto (2005) apontam que o turismo em áreas rurais mineiras é uma alternativa socioeconômica, pois valoriza a mão de obra local contribuindo para a geração de emprego e renda no campo.

Segundo Murphy, Liao e Welsch (2006), o empreendedorismo tem acompanhado o desenvolvimento da sociedade e de diferentes ciências. Para os autores, o empreendedorismo possui três momentos distintos: (1) momento de pré-história com destaque na antiga Roma, na Idade Média e na influência da religião, sendo uma época marcada por avanços tecnológicos tanto na agricultura quanto nas inovações vindas de estratégias de guerras; (2) momento econômico destacando a industrialização, o livre comércio, acirramento da concorrência e valorização de organizações empreendedoras e (3) momento multidisciplinar no qual o empreendedorismo passou a receber influência de diferentes ciências como a Economia, Psicologia, Sociologia e Administração.

Tendo em vista o empreendedorismo empresarial, para Costa, Barros e Martins (2010), o mesmo teve início nos anos 1940. Segundo os autores, o empreendedorismo empresarial foi visto inicialmente por este prisma das organizações de sucesso, e com passar dos anos, o passou a ter a visão das pessoas, ou seja, dos empreendedores de sucesso.

Na academia não há um conceito definitivo de empreendedorismo que sustente as diferenças áreas de estudo (JOHNSON, 2001; THOMPSON, 1999). Em razão da presente pesquisa, pode-se apontar uma definição de empreendedorismo conforme Hirsrich, Peters e Shepherd (2009, p. 30), “empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, [...] assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais [...] recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal”.

O empreendedorismo não está ligado ao amadorismo ou a riscos incalculáveis, pois de acordo com Stevenson e Gumpert (1985) o empreendedor tem cultura apegada ao planejamento e à estratégia. Os riscos são calculados e refeitos pelo empreendedor, contudo, de forma ágil e desprovida de receios ou objeções que possam minar a vontade de vislumbrar oportunidades (STEVENSON; GUMPERT, 1985).

As organizações que reconhecem os fatores inibidores do empreendedorismo têm maior chance de desenvolver o intraempreendedorismo (HASHIMOTO, 2006). Empreender para os autores

é um exercício interno antes de ser visto como um fato externo que gera sucesso nos negócios. Hashimoto (2006), Maximiano (2006) e Dornelas (2008) consideram que ter apenas as características de um empreendedor, não basta para o sucesso do negócio.

Birley e Muzyka (2001) corroboram com relação ao processo empreendedor, dado por meio de: (a) identificação e desenvolvimento da oportunidade; (b) validação e criação de um conceito de negócio; (c) captação dos recursos necessários; (d) criação do conceito ou empreendimento; (e) captura de oportunidades; (f) extensão do crescimento do negócio; (g) levantamento de recursos por meio do abandono do negócio.

A atividade empreendedora, além de gerar benefícios pessoais, também desenvolve economia. O impacto social do empreendedorismo pode ser sentido na afirmação de Hirsrich, Peters e Shepherd (2009, p. 36): “o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que o aumento de produção e renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade.”

O Estudo de Competitividade Regional (2010) elaborado pelo Ministério do Turismo em parceria com o SEBRAE e com a Fundação Getúlio Vargas mostra um cenário otimista em relação aos 65 destinos indutores de desenvolvimento regional. A participação do Brasil no turismo mundial deixou a 19ª posição no ano de 2003 para ocupar a 6ª posição em 2008. No mercado hoteleiro nacional, mesmo com a recente crise econômica mundial, a taxa de ocupação dos hotéis em 2009 nas principais cidades brasileiras ficou 5% maior do que no ano de 2008 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS, ABIH, 2010).

Teixeira (2006) afirma que o setor hoteleiro é o quarto maior empregador no Brasil, e um quarto de hotel construído gera de 0,4 a 2,0 empregos diretos. Segundo a Associação Brasileira de Indústrias de Hotéis (2010), o Brasil possui por volta de 18 mil hotéis e pousadas, gerando um milhão de empregos e oferecendo aproximadamente um milhão de apartamentos. Desse total de empresas, cerca de 70% são de pequeno porte.

Em pesquisa realizada em áreas rurais de Minas Gerais, Chequer e Neto (2005) destacam a união de empreendedores rurais em forma de associações. Para os autores, iniciativas ligadas à criação de rotas turísticas se devem aos empreendedores do campo, conforme ocorre em Minas Gerais como a Rota da Cachaça e do Queijo, e no Estado do Rio de Janeiro no caso da Rota da Café na região de Vassouras.

Ao pesquisar sobre o desenvolvimento de um Arranjo Produtivo Local (APL) no turismo sustentável em Santa Catarina, Schmidt e Dreher (2008) citam o empreendedorismo coletivo como alternativa de se atingir a sustentabilidade de um destino turístico. Segundo Melo Neto e Froes (2002), o empreendedorismo tradicional tem foco de atuação na empresa e o empreendedorismo coletivo no *cluster*. Para os autores, os empreendedores coletivamente disseminam os saberes práticos, resultando na formação de uma rede social.

Para que a atividade turística se desenvolva, o empreendedor precisa buscar melhorias gerenciais, capacitar-se e inovar em sua gestão. Os estudos dos empreendedores e a atividade turística têm destacado algumas características dos empreendedores hoteleiros, dentre elas estão (1) características demográficas; (2) características pessoais de empreendedores que fazem a diferença em sua comunidade ou serviço e (3) habilidades gerenciais que precisam ser desenvolvidas para o desempenho superior na hotelaria (MELO NETO; FROES, 2002).

De acordo com Maideen *et al.* (2008), as variáveis do perfil demográfico de empreendedores de pequenos e médios hotéis são: idade, sexo, educação e experiência de trabalho. Os autores apontam que a maioria dos empreendedores hoteleiros é do sexo masculino e de meia idade (entre 40-50 anos). Sobre a instrução, a maioria dos empreendedores tem graduação. Contudo, 31% não possuem graduação ou curso técnico na área de turismo, indicando um número expressivo de empreendedores que carecem de conhecimento acadêmico específico da área. A experiência de trabalho costuma ser variada antes da abertura do negócio, destacando que a experiência prévia é importante (MAIDEEN *et al.*, 2008), e pode inclusive ser um fator que influencia no sucesso do negócio.

Apesar de a predominância masculina em hotéis de pequeno porte, sobretudo nos de cunho familiar (Maideen *et al.*, 2008), o número de mulheres empreendedoras em hotéis está crescendo (DIEGUEZ-CASTRILLON *et al.*, 2012). Spanoudakise e Iakovidou (2009) afirmam que o perfil da mulher empreendedora no ramo da hotelaria em áreas rurais é composto por mulheres casadas, de meia-idade e com instrução limitada. As mulheres do setor costumam gerenciar com número limitado de empregados e apresentam pouca adaptabilidade às condições e demanda do mercado, obtendo retorno financeiro pequeno, apesar de satisfatório.

Outras características dos empreendedores de hotéis de pequeno e médio porte são: (a) necessidade de conquista, (b) motivação, (c) capacidade de inovação, (d) autoconfiança, (e) habilidade de aprender por meio do fracasso, (f) proatividade e (c) independência (MAIDEEN *et al.*, 2008). Ressalta-se a independência também como um dos principais motivos que leva um indivíduo a se tornar um empreendedor, de forma que empreender conduz à autonomia para utilizar seus talentos (BOUTILLIER, 2007).

Szivas (2001) ao pesquisar o empreendedorismo nas pequenas empresas no Reino Unido, indagou aos empreendedores quais as competências necessárias para o desenvolvimento do turismo de negócios. Os resultados mais expressivos foram: a habilidade em lidar com pessoas, conhecimento de finanças e contabilidade e conhecimento e aplicação do marketing. Xiao *et al.* (2012) citam que o proprietário hoteleiro é o fator mais significativo na determinação do desempenho operacional do hotel. Logo, o empreendedor hoteleiro possui particularidades quando relacionado a outras práticas empreendedoras e suas decisões podem influenciar não só seu negócio quanto também à economia e região onde atuam.

Diante do exposto, pode-se dizer que o objetivo deste artigo é avaliar o empreendedorismo na gestão do turismo em hotéis de pequeno porte do interior do Estado de Minas Gerais, pesquisando inclusive como se dá a gestão nesse contexto.

2 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa exploratório-descritiva com uma amostra de 74 gestores de empreendimentos hoteleiros de pequeno porte. A amostra foi não probabilística do tipo intencional e por acessibilidade, na qual foi desenvolvido um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados primários (GIL, 2006; MALHOTRA, 2001; MARCONI e LAKATOS, 2006). Malhotra (2006) comenta sobre as relações entre a pesquisa exploratória e descritiva, “[...] um determinado projeto de pesquisa pode incluir mais de um tipo de concepção de pesquisa, servindo assim a vários propósitos. A combinação de concepções a empregar depende da natureza do problema” (MALHOTRA, 2006, p. 109).

Este trabalho contou com uma fase quantitativa (pesquisa com os gestores de hotéis com o uso de estatística descritiva) e outra fase qualitativa (entrevistas com especialistas – pesquisadores de empreendedorismo). A região pesquisada foi a Zona da Mata Mineira, polo econômico localizado a sudeste do Estado de Minas Gerais, Brasil, possuindo sete microrregiões (Cataguases, Juiz de Fora, Manhuaçu, Muriaé, Ponte Nova, Ubá e Viçosa) e 142 municípios ao todo (IBGE, 2012). Segundo o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da cidade de Juiz de Fora e de 114 municípios de Minas Gerais (SHRBS-JF, 2012), há 200 estabelecimentos nos ramos de hotéis, motéis e pousadas na Zona da Mata Mineira, Vertentes e Mantiqueira. Os dados foram coletados entre os anos 2011 e 2012.

A coleta foi desenvolvida pessoalmente nos empreendimentos hoteleiros da Zona da Mata Mineira. Mesmo sendo uma amostra por acessibilidade, foram entrevistados 74 responsáveis (gestores) por 74 hotéis (37% do universo de 200 estabelecimentos) em 18 cidades da Zona da Mata de Minas Gerais. Ademais, sobre as variáveis do estudo, estas foram levantadas no referencial bibliográfico e em opiniões de especialistas (pesquisadores de empreendedorismo), levantando assim, os construtos e itens para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa. Na próxima seção são especificadas as variáveis deste trabalho.

3 RESULTADOS: VARIÁVEIS E COLETA DOS DADOS

Nesta sessão são apresentados os construtos da pesquisa, pormenorizando as características da amostra e as variáveis pesquisadas (Quadro 1).

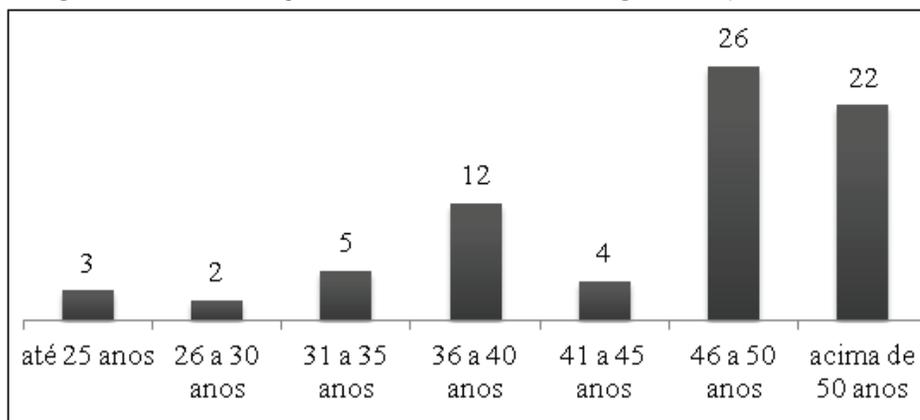
Quadro 1: Construtos, variáveis e fontes da pesquisa

Construtos	Variáveis	Fontes
Planejamento do negócio	Iniciativa/ações empreendedoras	Filho, Veit e Gonçalves (2007)
	Conhecimento /metas de longo prazo	Timmons (1998)
Fatores indutores do empreendedorismo	Experiência anterior	Especialistas consultados
	Tecnologia	Filho, Veit e Gonçalves (2007) Maciel (2009) e especialistas consultados
	Inovações	Timmons (1998) Wiklund e Shepherd (2005)
	Tomada de decisão	Fernandes e Santos (2008)
	Gestão participativa	Filho, Veit e Gonçalves (2007) Especialistas consultados
Gestão mercadológica	Pesquisa de marketing	Filho, Veit e Gonçalves (2007)
	Concorrência	Wiklund e Shepherd (2005)
	Tamanho do mercado	Filho, Veit e Gonçalves (2007) Maciel (2009) e especialistas consultados
	Hábitos dos clientes	Maciel (2009) e especialistas consultados
	Fornecedores	Especialistas consultados
	Qualidade de produtos/serviço	Filho, Veit e Gonçalves (2007) Maciel (2009) e especialistas consultados
	Valor agregado/diferencial	Maciel (2009) e especialistas consultados
	Estratégia de preço	Maciel (2009) e especialistas consultados
	Estratégia de localização	Maciel (2009) e especialistas consultados
	Estratégia de propaganda/publicidade	Maciel (2009) e especialistas consultados
	Estratégia de promoção de venda	Maciel (2009) e especialistas consultados
Relacionamento com clientes	Maciel (2009) e especialistas consultados	
Gestão de pessoas	Treinamento	Especialistas consultados
	Qualidade do atendimento	Especialistas consultados
	Contratação	Especialistas consultados
	Rotatividade	Especialistas consultados
Gestão de finanças	Custos fixos e variáveis	Maciel (2009) e especialistas consultados
	Faturamento	Maciel (2009) e especialistas consultados

Fonte: os autores.

Com relação à caracterização da amostra, a maioria dos gestores dos empreendimentos hoteleiros (35%) está entre 46 e 50 anos, o que aponta um bom conhecimento do negócio, considerando o tempo de trabalho nas organizações pesquisadas (figura 1).

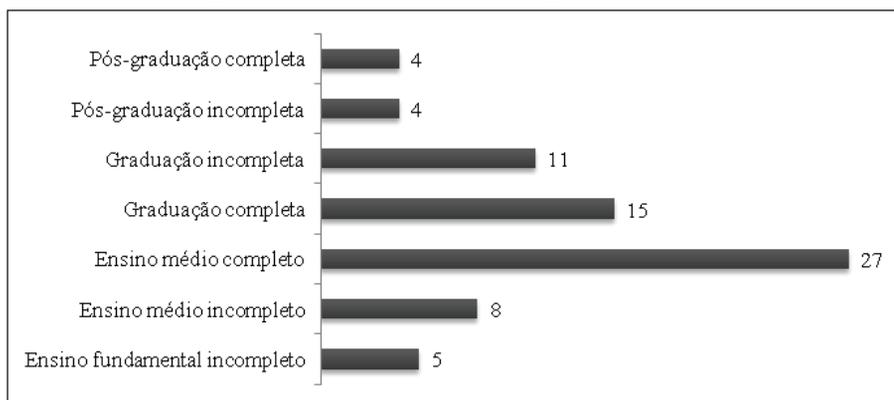
Figura 1: Caracterização da amostra: número de gestores por faixa etária



Fonte: dados da pesquisa de campo.

Tendo em vista o gênero dos gestores prevalece a maioria do sexo masculino (73%). Considerando a escolaridade (figura 2), 27 gestores têm o ensino médio completo e 15 têm formação superior, e destes, apenas quatro gestores têm pós-graduação concluída.

Figura 2: Caracterização da amostra: número de gestores por nível de escolaridade



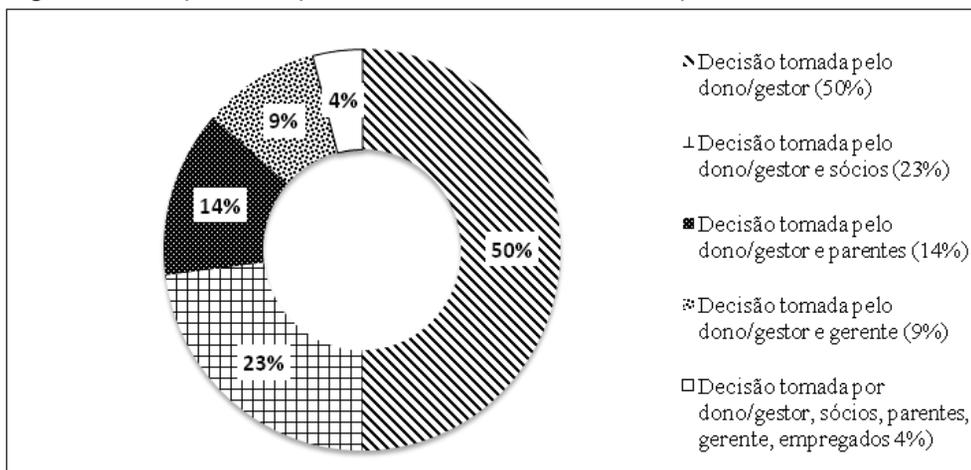
Fonte: dados da pesquisa de campo.

Dos 15 gestores que possuem curso superior completo, 11 são formados em administração e dois em direito. O resultado indica que há disparidades em relação ao nível de escolaridade, ocorrendo uma tendência de especialização em administração. A capacitação em cursos técnicos ou graduação em turismo ainda não é realidade no segmento pesquisado. Com relação às variáveis pesquisadas, foram selecionadas 15, as quais estão a seguir discriminadas.

Variável 1 - fatores indutores do empreendedorismo: como um dos fatores indutores do empreendedorismo, os entrevistados foram questionados em relação à inovação. Assim, 61 entrevistados (82%) responderam que sim, já introduziram algum tipo de inovação em seus empreendimentos. Outros 13 (18%) responderam que não, nunca introduziram nenhuma inovação no negócio. Os respondentes que introduziram alguma inovação no empreendimento, 41 (65%) informaram que inovaram no serviço; dez (16%) no atendimento ao cliente; nove (14%) no produto; e apenas um no processo produtivo. Os dois entrevistados (3%) que responderam a opção “outros” se referiram à localização do estabelecimento.

Variável 2 - tomada de decisão: 37 entrevistados (50%) afirmaram que as decisões são tomadas pelo próprio entrevistado (dono/gestor), seguido por 17 (23%) que responderam que as decisões são tomadas pelo entrevistado e os demais sócios, dez (14%) pelos entrevistados e parentes, sete (9%) o entrevistado e gerentes dos empreendimentos e três (4%) responderam que as decisões são tomadas por todos os funcionários. Conclui-se que a tomada de decisão se concentra no empreendedor hoteleiro e, por vezes, em intraempreendedores (figura 3).

Figura 3: O responsável pela tomada de decisão nos empreendimentos hoteleiros

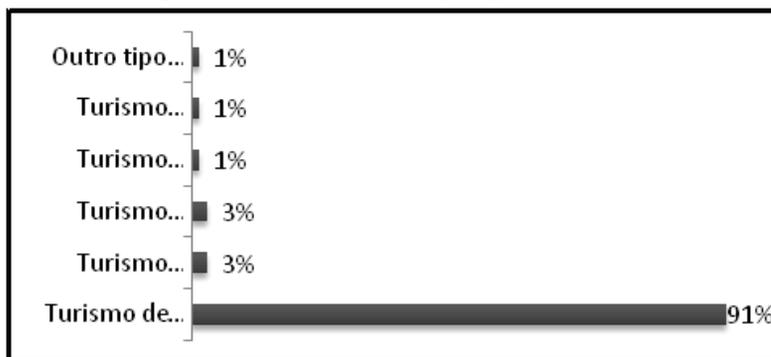


Fonte: dados da pesquisa de campo.

Variável 3 - capacidade de hospedagem: em se tratando da capacidade de hospedagem dos empreendimentos pesquisados, 52 estabelecimentos (69%) possuem menos de cinquenta quartos. Outros 18 estabelecimentos (24%) possuem entre 50 e 100 quartos; quatro estabelecimentos entre 100 e 150 quartos; e apenas um estabelecimento entre 150 e 200 quartos. Se comparado com a literatura, Maideen *et al.* (2008) destacam que o número de quartos em hotéis de pequeno e médio costumam ser menores do que 50 quartos.

Variável 4 - área de atuação: 67 estabelecimentos (91%) têm no turismo de negócios sua principal atuação (figura 4). O turismo ecológico foi apontado por dois estabelecimentos (3%), o turismo ensino-estudantil também por dois (3%) e o turismo esportivo e cultural por um estabelecimento cada.

Figura 4: Área de atuação turística dos hotéis pesquisados na Zona da Mata Mineira



Fonte: dados da pesquisa de campo.

Alguns entrevistados citaram que nos fins de semana costumam receber outro tipo de hóspede, porém, com uma taxa de ocupação muito baixa. Interessante notar que essas informações são diferenciadas das apontadas pela pesquisa de demanda da Setur - MG, 2011, que aponta o turismo de lazer como principal atividade turística da Zona da Mata, conforme mais de 54% dos hóspedes entrevistados. Por outro lado, o resultado mostra a relevância desses hotéis para os negócios da cidade, abrigando representantes comerciais e outros turistas que visitam os locais motivados pelo trabalho e não pelo lazer.

Variável 5 - *ramo de atividade*: com relação ao ramo de atividade, 70 empreendimentos (91%) funcionam como hotel e desses, 19 possuem também restaurante. As pousadas, hotel pousada, restaurante e motel totalizaram sete estabelecimentos (9%). Em relação ao tempo de existência dos empreendimentos pesquisados, 40 entrevistados (53%) responderam que o estabelecimento funciona entre 10 e 49 anos. Dezoito empreendimentos (25%) funcionam há mais de 10 anos e 16 (22%) funcionam há mais de 50 anos.

Variável 6 - *número de funcionários*: Os resultados relacionados quanto ao número de pessoas ocupadas apresentaram uma média de dez funcionários por estabelecimento e uma média de 3,16 sócios e familiares que trabalham no negócio. Esse resultado confirma os empreendimentos hoteleiros como de pequeno porte e aproxima-se dos resultados de uma pesquisa do SEBRAE (2004), que apresenta uma média de oito empregos por empresa. Essa realidade também está em conformidade com Maideen *et al.* (2008), que define que hotéis de pequeno e médio porte empregam menos do que dez colaboradores.

Variável 7 - *ações empreendedoras*: em relação à criação do empreendimento, 54 entrevistados (83,08%) não realizaram pesquisa de mercado, 53 (82,81%) não realizaram ou encomendaram estudos de viabilidade econômico-financeiro do negócio, 37 empreendedores (56,92%) elaboraram um plano de negócios, 36 (54,55%) estabeleceram uma rede de contatos com fornecedores. Sobre relacionamento de prospecção de clientes e parceiros, 50% dos entrevistados estabelecem contatos com possíveis clientes, 49 (75%) não estabelecem contatos com pessoas ou associações (Associações Comerciais – Sindicato de Classe) que poderiam dar algum tipo de apoio na criação do negócio. Observa-se que o plano de negócios é uma ferramenta conhecida e utilizada, ao passo que estudos como pesquisa de mercado e de viabilidade financeira não são enfatizados para a criação de um estabelecimento.

Variável 8 - *metas de longo prazo*: quanto ao estabelecimento e metas de longo prazo para o negócio, 45 entrevistados (69,23%) responderam que essas metas foram estabelecidas. Quanto ao conhecimento da tecnologia a ser empregada na empresa, 34 entrevistados (53,12%) responderam que tinham conhecimento da tecnologia. Com relação à realização de estudos ambientais e de responsabilidade social, 55 entrevistados (87,30%) responderam que não realizaram tais estudos quando da criação do negócio. Estabelecer metas a longo prazo também podem ter contribuído para a longevidade dos estabelecimentos pesquisados, assim como o foco no cliente, conhecendo seus hábitos e perfil.

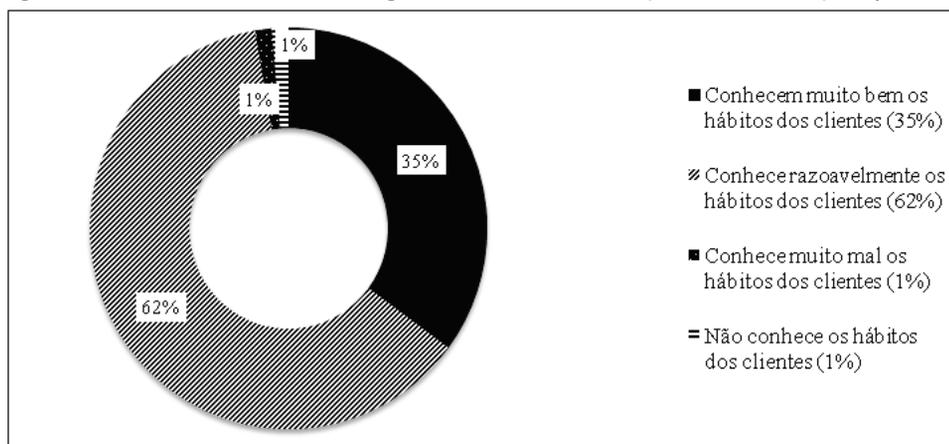
Variável 9 - *gestão empreendedora*: esta parte investigou a prática da gestão por parte dos empreendedores, sendo indagadas as áreas de marketing, recursos humanos, operações e tecnologia e finanças. Com relação ao marketing, 64 entrevistados responderam a questão que investigou sobre a realização de pesquisa de marketing/mercado antes de abrirem os empreendimentos. Desses 64 entrevistados, 60 (94%) responderam que não realizaram nenhuma pesquisa de marketing/mercado e apenas quatro (6%) responderam que realizaram a pesquisa. A questão que abordou se os entrevistados sabiam do número de concorrentes na cidade/região mostrou que 65 entrevistados (89%) responderam que sim (sabiam o número de concorrentes na cidade e região) e oito (11%) responderam que não sabiam esse número.

Variável 10 - *posição dos empreendimentos pesquisados em relação aos seus concorrentes*. Nesta questão, 46 entrevistados (63%) responderam que oferecem aos clientes produtos e/ou atendimento diferenciado de seus concorrentes, 15 (21%) responderam que apresentam um melhor preço em relação aos concorrentes, nove (12%) responderam que oferecem o mesmo que

os concorrentes oferecem e três entrevistados (4%) responderam que não têm concorrentes (são as únicas empresas do ramo no mercado). Conclui-se que a diferenciação em relação aos concorrentes se dá pelo produto, pelo atendimento diferenciado e pelo preço.

Variável 11 - *marketing*: sobre o tamanho/potencial do mercado, 49 entrevistados (65%) responderam que conhecem muito bem seus concorrentes e 20 (27%) responderam que conhecem razoavelmente seus concorrentes. Perguntados se conhecem o perfil ou os hábitos de seus clientes (figura 5), 46 (62%) responderam que conhecem razoavelmente bem, 26 (35%) responderam que conhecem muito bem, apenas um entrevistado (1%) respondeu que conhece muito mal e um (1%) respondeu que não conhece o perfil ou os hábitos de seus clientes. Perguntados se realizam promoções de vendas, 31 entrevistados (46%) responderam que não, 30 (45%) responderam que às vezes, e apenas seis (9%) responderam que fazem.

Figura 5: Hábitos dos clientes segundo a visão dos empreendedores pesquisados



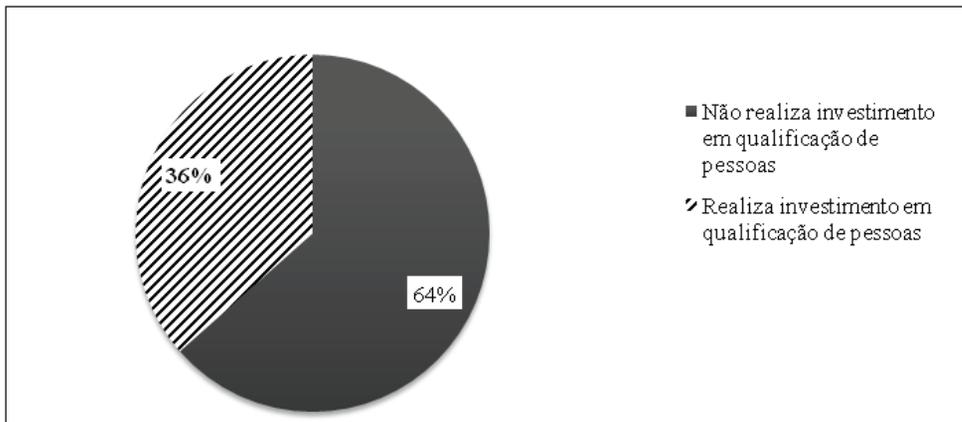
Fonte: dados da pesquisa de campo.

O resultado da questão que investigou os investimentos em propaganda e publicidade mostrou que 38 entrevistados (53%) responderam que às vezes fazem esse tipo de investimento, 18 (25%) responderam que não investem em propaganda e publicidade e 16 entrevistados (22%) responderam que realizam esse tipo de investimento. A questão que investigou se as empresas possuem um cadastro ou um banco de dados de seus clientes, respondida por 69 entrevistados, apontou que 45 deles (62%) não possuem e outros 28 (38%) responderam que possuem esse cadastro/banco de dados de seus clientes.

Variável 12 - *recursos humanos*: Os resultados de 69 respondentes apontaram que 39 (52%) consideram a mão de obra de ótima qualidade. Trinta entrevistados (40%) consideram sua mão de obra boa, cinco (7%) consideram-na razoável e apenas um (1%) considera sua mão de obra ruim. Indicando, portanto, uma boa satisfação com a mão de obra empregada.

Em relação aos investimentos para a qualificação do pessoal, 47 entrevistados (63%) responderam que não realizam, ao passo que 28 (37%) responderam que há investimento de qualificação (figura 6). Apesar de a maioria dos entrevistados não investir em qualificação de pessoal, um número expressivo deles citou que a qualificação ocorre de maneira informal, por meio dos próprios gerentes.

Figura 6: Investimento em qualificação de pessoas segundo os empreendedores



Fonte: dados da pesquisa de campo.

Dos 47 entrevistados que não realizam investimentos em qualificação de pessoal, 20 (44%) apontam como motivo principal o valor gasto para a qualificação, 16 entrevistados (36%) responderam que não acham necessário o investimento em qualificação e outros oito (18%) não encontraram empresa e/ou profissional habilitado.

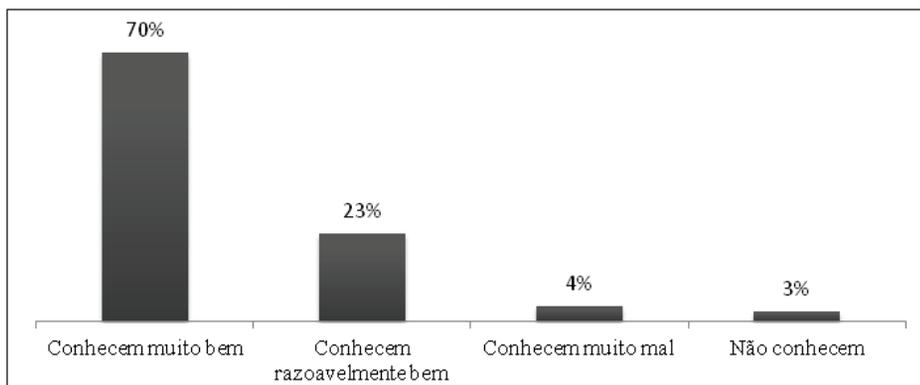
Ainda quanto aos treinamentos, 42 entrevistados (78%) responderam que realizam os mesmos na área de atendimento, 13 (24%) na área de recepção, 11 (20%) realizam treinamentos com as camareiras, dois (4%) com telefonistas, dois (4%) com cozinheiro, dois (4%) com manobristas e mensageiros e três (6%) em outras áreas. Setenta e dois entrevistados responderam à questão que investigou se os empreendimentos desenvolvem algum tipo de avaliação de seu pessoal. Trinta e sete entrevistados (51%) responderam que fazem essa avaliação esporadicamente, 28 (39%) responderam que não fazem essa avaliação e sete (10%) responderam que existe uma política formalizada de avaliação de pessoal.

A questão que investigou quais os critérios utilizados pelos empreendimentos pesquisados para a contratação de pessoal foi respondida por 73 entrevistados. Quarenta e cinco (60%) responderam que fazem suas contratações, utilizando a indicação de clientes, amigos ou outros, dez (13%) responderam que usam diversos critérios, oito (11%) responderam que utilizam agências de emprego e sete (9%) responderam que utilizam anúncios em veículos de comunicação, destacando a informalidade nas contratações. Com relação ao índice de rotação dos empregados, 50 entrevistados (69%) responderam que esse índice é baixo e 22 (31%) responderam que esse índice é moderado.

Variável 13 - *gestão participativa*: 42 gestores (56%) às vezes recorrem à gestão participativa, 28 (37%) responderam que utilizam a este tipo de gestão e apenas cinco (7%) responderam que não utilizam gestão participativa. Dos 74 entrevistados, apenas 71 responderam à questão sobre quais os fatores-chave eles consideram mais importantes para o sucesso. O fator "capacidade do empresário: liderança, criatividade, assumir riscos e perseverança" apresentou 40 respostas e 19 consideraram esse fator como o principal para o sucesso do negócio. O fator utilização do capital próprio foi apontado por 31 entrevistados, e desses, 21 consideraram como o principal fator para o sucesso do negócio. O fator "Reinvestir o lucro na própria empresa" obteve 26 respostas.

Variável 14 - *finanças*: quanto aos custos fixos e variáveis, 51 entrevistados (70%) responderam que conhecem muito bem, 17 (23%) conhecem razoavelmente bem, três (4%) disseram que conhecem muito mal e apenas dois (3%) responderam que não conhecem a estrutura de custos fixos e variáveis (figura 7).

Figura 7: Conhecimento por parte dos empreendedores sobre os custos fixos e variáveis



Fonte: dados da pesquisa de campo.

Com relação à margem de contribuição dos produtos e ou serviços oferecidos pelas empresas pesquisadas, 45 entrevistados (65%) responderam que conhecem muito bem, 20 (29%) responderam que conhecem razoavelmente bem e quatro (6%) não conhecem as margens de distribuição de dos produtos/serviços de suas empresas.

A questão que investigou o volume mínimo de operação para atingir o ponto de equilíbrio de seus negócios apontou que 45 entrevistados (61%) responderam que conhecem muito bem, 25 (34%) conhecem razoavelmente bem, três (4%) responderam que conhecem muito mal e apenas um (1%) respondeu que não conhece o volume mínimo de operações para atingir o ponto de equilíbrio. O resultado da questão que investigou se as empresas utilizam o fluxo de caixa como ferramenta gerencial mostrou que 28 entrevistados (38%) usam tal ferramenta, 28 (38%) responderam que às vezes fazem uso do fluxo de caixa e 18 (24%) responderam que não utilizam a ferramenta. Responderam a essa questão 69 entrevistados.

Variável 15 - *inovação e tecnologia*: quarenta e três entrevistados (57%) responderam que fazem inovações em termos de melhorias de processos e operações internas, 28 (37%) responderam que fazem essas inovações às vezes e quatro (5%) responderam que não fazem inovações nesse sentido. Setenta e três entrevistados responderam essa questão.

Com relação à tecnologia e equipamentos utilizados pelas empresas 53 entrevistados (72%) responderam que em suas empresas esses itens estão compatíveis com o mercado, 15 (20%) responderam que consideram esses itens ótimos, cinco entrevistados (7%) consideram que tecnologia e equipamentos estão em processo de obsolescência. Sobre as condições das instalações dos estabelecimentos pesquisados, 34 entrevistados (46%) consideram que suas instalações estão boas, 33 (45%) responderam que consideram suas atuais instalações ótimas, e sete (9%) consideram suas instalações razoáveis. Responderam a essa questão 69 gestores.

Portanto, em relação à gestão empreendedora é possível notar que os empreendedores tentam se diferenciar de seus concorrentes. Também buscam inovações, sobretudo em serviços prestados ao cliente. Já se preocupa com treinamento da equipe, apesar de eles acontecerem internamente com maior frequência. Ainda, dentre a gestão preocupação com itens financeiros e recursos humanos aparentam sobrepor questões de marketing e tecnologia.

4 DISCUSSÕES

Os empreendedores pesquisados acompanham o perfil demográfico apresentados em outras pesquisas, sendo compostos majoritariamente por homens de meia idade (40-50 anos ou mais do que 50 anos) (SZIVAS, 2001; MAIDEEN *et al.*, 2008). A escolaridade também é um fator

que merece reflexão, de modo que a pesquisa demonstrou que a formação superior e técnica não consideram a formação em turismo, mas se concentra em administração. Nesse sentido, a qualificação do empreendedor hoteleiro fica a desejar em áreas específicas como o turismo, o que pode se relacionar com a ênfase na atuação em turismo de negócios e pouca atuação em alternativas turísticas como o turismo de lazer e ecoturismo.

De acordo com a pesquisa, observa-se que a maioria dos empreendimentos é de pequeno porte e praticam uma gestão familiar. Os hotéis possuem instalações próprias e estão presentes no mercado por décadas, passando de geração por geração de familiares. Em função da escolha do estilo de vida, Hollick e Braun (2005) argumentam que a natureza do empreendedor turístico difere da busca pelo lucro e a orientação para o crescimento de outros empreendedores. Para os autores, o empreendedor turístico de empresas familiares tende a escolher um estilo de vida que de tão conectado com a família e o ambiente, existe a possibilidade de que os empreendedores familiares optem pelo não crescimento de seu estabelecimento em detrimento a opção por se dedicar ao convívio familiar.

Um dado interessante encontrado foi de que os empreendedores têm consciência sobre a importância da inovação e a da diferenciação em relação aos concorrentes, com destaque para inovações nos serviços e no atendimento aos clientes. A inovação é um fato apontado como característica marcante do empreendedor, segundo Hirsrich, Peters e Shepherd (2009) e Schumpeter (1934; 1942; 1982), o que corrobora os dados da pesquisa. Contudo, é preciso aprofundar na qualidade e características dessa inovação, e de acordo com o resultado da pesquisa, muitas das inovações dos empreendedores hoteleiros foram apontadas como melhorias de processos e operações internas. Isso pode significar que as inovações em hotéis de pequeno e médio porte são do tipo incremental, onde pequenas alterações são sugeridas. Outra questão que merece reflexão é até que ponto essas inovações são benéficas para o cliente final, uma vez que nem toda inovação é benéfica para a empresa e seus clientes.

Já em relação às habilidades em gestão empresarial, observou-se que algumas ferramentas administrativas são utilizadas, como: treinamentos, publicidade e controle financeiro, porém, de forma empírica e até mesmo inconsciente. Esse fato é preocupante, pois uma gestão eficaz exige conhecimento em termos administrativos por parte dos empreendedores. Temas fundamentais como pesquisa de mercado, investimento em promoções de vendas e em qualificação ainda são pouco considerados pelos empreendedores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o referencial teórico e o estudo empírico desenvolvido, pode-se chegar à conclusão de que o objetivo deste artigo foi atingido, pois foi possível compreender como são dadas as práticas de gestão e iniciativas desses empreendedores.

Essa pesquisa vai além dos trabalhos apresentados sobre empreendedores hoteleiros que descrevem apenas características demográficas e pessoais dos empreendedores hoteleiros, demonstrando quais são suas ações desenvolvidas na prática. Com isso, é possível identificar pontos fortes e falhas dos empreendedores de pequeno porte pesquisados.

Observou-se com a pesquisa que, mesmo de forma empírica, os empreendedores e/ou gerentes utilizam de ferramentas de gestão que as funções da administração disponibilizam. Esse fato pode estar colaborando para a longevidade desses empreendimentos, já que 58 entrevistados (78%) responderam que o estabelecimento funciona entre 10 e 49 anos e 16 entrevistados (22%) funcionam há mais de 50 anos. Isso também pode se dar em função das experiências anteriores dos empreendedores.

Este estudo demonstrou que o plano de negócios tem sido um instrumento utilizado pelos empreendedores hoteleiros, contudo, falta estudo prévio em pesquisas de mercado e de viabilidade financeira antes de abrir um empreendimento. Apesar de o marketing ter sido citado

como importante característica, observou-se que não são utilizadas estratégias específicas de relacionamento com o cliente, bem como não é planejado ações que envolvem integração entre a publicidade e a propaganda. Por outro lado, muitos empreendedores dizem conhecer bem o seu cliente, sugerindo informalidade nas relações hotel-hóspede. Outro destaque nesse âmbito foi a indicação de que os empreendedores conhecem bem seus concorrentes, facilitando a estratégia de diferenciação de serviços, apesar de a pesquisa não ter avaliado o nível e a qualidade da entrega de serviços.

A qualificação dos empreendedores e dos funcionários de hotéis de pequeno e médio porte também é um ponto de atenção. Quando há treinamento dos funcionários, o estudo demonstrou que estes são realizados internamente, o que ressalta o intraempreendedorismo e a necessidade de lidar com pessoas (SZIVAS, 2001), sendo o atendimento ao cliente o aspecto de maior atenção quando relacionado ao treinamento de seus funcionários.

A capacidade de gestão financeira e contábil destacada por Szivas (2001), também foi confirmada neste estudo, destacando que os empreendedores hoteleiros conhecem os custos de sua empresa e o volume mínimo de operações para se atingir o ponto de equilíbrio, resultando na gestão de seus recursos financeiros.

Dentre as limitações desta pesquisa, está o número limitado pela amostra e a limitação territorial da região, a qual possui especificidades de seu contexto regional que pode interferir nos resultados. Além disso, as respostas dos entrevistados pode não expressar a opinião deles em sua amplitude, uma vez que os questionários são estruturados.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se investigar a relação entre a perenidade dos empreendimentos do setor hoteleiro e as práticas de gestão por ele utilizadas, inclusive em outras regiões do Brasil. Propõe-se, por fim, uma pesquisa de cunho quantitativo, explorando as ferramentas estatísticas, correlacionando variáveis como ocupação versus investimentos em promoção de vendas, sendo assim, possível cruzar mais dados e verificar melhor a condição dos empreendedores de hotéis de pequeno porte.

Em relação às implicações gerenciais, a fim de se obter vantagem competitiva no mercado, concorda-se com Hollick e Braun (2005), que sugere que os empreendedores de pequenas e médias empresas turísticas precisam almejar algumas prioridades para operarem seus negócios. Sendo eles: (1) conduzir pesquisas de mercado, definir a diferenciação e entrega do serviço; (2) estabelecer metas claras e realistas; (3) obter recursos suficientes para operar seus negócios e, por fim, (4) apresentar características pessoais apropriadas.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS DE HOTÉIS (ABIH).** Perfil da hotelaria nacional. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/site.php>>. Acesso em: 02 fev. 2010.
- BARROS, F. S. O.; FIÚZA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. **Revista de Administração, Read**, Porto Alegre: ed. 47, v. 11, n. 5, set./out. 2005.
- BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BOUTILLIER, S. **L'économie de l'entrepreneur, ou l'entrepreneur Deus ex machina du capitalisme?** Laboratoire de Recherchesurl 'Industrie et l' Innovation Université du Littoral Côte d'Opale, Mars, 2007.
- CHEQUER, K. L.; NETO, J. A. F. O turismo em áreas rurais mineiras: uma alternativa socioeconômica. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 7, n. 2, p. 209-213, 2005.

COSTA, A. S. M. C.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Perspectiva histórica em Administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 50, n. 3, jul./set. 2010, p. 288-299, 2010.

DIEGUEZ-CASTRILLON, M. I. , GUEIMONDE-CANTO, A., SINDE-CANTORNA, A.; BLANCO-CERRADELO, L. Turismo Rural, Empreendedorismo e Gênero: um estudo de caso na comunidade autônoma da Galiza. **Revista de Economia e Sociologia Rural (RESR)**, Piracicaba-SP, v. 50, n. 2, p. 371-382, Abr./Jun. 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e ser diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ESCALONA-ULLOA, M.; PENA CORTES, F.; HIRIARTE LLANOS, R. Oferta Turística y Perfil Sociocultural de los Empresarios Turísticos del Borde Costero de la Araucanía, Chile. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, Buenos Aires, v. 21, p. 306- 321, 2012.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

FERREIRA, L. M.; OLIVEIRA, F. C. Políticas de apoio ao empreendedorismo: novas perspectivas fundamentadas em redes. **XI Seminário Latino - Iberoamericano de Gestión Tecnológica**. ALTEC, Salvador: 25 a 28 de outubro.

FERREIRA, M. T. S.; MEIRELES, S. S.; MACEDO, M. A. S.; FERREIRA, C. F. Análise do desenvolvimento de arranjos produtivos locais (APLs): um estudo no caso do município de Paraty/RJ. **XII Seminário de Administração, SEMEAD**. 27 e 28 de agosto de 2009. FEA-USP.

FIGUEIREDO, J. C.; SERIO, L. C. Estratégias em Clusters Empresariais: conceitos e impacto na competitividade. In: **Clusters Empresariais no Brasil: casos selecionados**. Org.: SERIO, L. C. São Paulo: Saraiva, 2007.

FILHO, C. G.; VEIT, M. R.; GONÇALVES, C. A. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 3, p. 29-44, jul./set. 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

HAPENCIUC, V.; STANCIU, P.; CONDRATOV, I.; BEJINARU, R. Valorification of the Touristic Potential and of the Intellectual Capital within the Hospitality Industry - Case Study on the Touristic Area of Sucevita – Romania, **Revista de Turism/Journal of Tourism**, Suceava, 2011, v. 11, n. 11, p 65-70, 2011.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLLICK, M.; BRAUN, P. **Lifestyle Entrepreneurship**: The unusual nature of the tourism entrepreneur. REGIONAL FRONTIERS OF ENTREPRENEURSHIP RESEARCH (AGSE), 2, Anais...Hawthorn, Australia: 10th February 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Site oficial. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 10 abr. de 2012.

JONKER, E.; SAAYMAN, M.; KLERK, S. D. E. The role and attributes of entrepreneurs at South Africa's largest arts festival. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimônio**, v. 7, n.3, p. 381-392, 2009.

- JOHNSON, D. What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organizations. **Industrial and Commercial Training**, v. 33, n. 4, p. 135-140, 2001.
- MACIEL, C. de O. Comportamento empreendedor e capacidades organizacionais: hierarquização e mensuração de seus efeitos no desempenho de empresas de pequeno porte. **Revista Alcance**, v. 16, n. 1, p. 26-44, jan./abr. 2009.
- MAIDEEN, S. A.; JAAFAR, M.; ABDUL-AZIZ, A.R. Entrepreneur Characteristics on Small and Medium Hotel Operator. PROCEEDINGS OF NATIONAL SYMPOSIUM ON TOURISM RESEARCH. Penang, Malaysia, 26 July, 2008. **Anais... Designing Tourism Research for Practical Applications**. 2008 p. 91-98.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MASKE, D. C.; SOUZA, M. J. B. Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho em empresas turísticas. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 9., 2012, São Paulo. **Anais... São Paulo: UAM**, 2012, 15 p.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MINISTÉRIO DO TURISMO**. Estudo de Competitividade Regional. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Estudo_Competitividade_2009.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2012.
- MURPHY, P. J., LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of management history**. v. 12, n. 1, p. 12-35, 2006.
- PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford, England: Oxford University Press, 1959.
- PETERS, M.; FREHSE, J; BUHALIS, D. The importance of Lifestyle Entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio**, Tenerife, n.7, v.3, p.393-405, 2009.
- POSSAS, M. L. Concorrência Schumpeteriana. In: KUPER, D. & HASENCLEVER, L. (org.) **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SECRETARIA DO ESTADO DE TURISMO DE MINAS GERAIS (SETUR-MG). **Pesquisa de Demanda**, Região da Zona da Mata, 2011, 35 p.
- SINDICATO DE HOTÉIS, RESTAURANTES, BARES E SIMILARES DA CIDADE DE JUIZ DE FORA (SHRBS-JF). **Informações e dados sobre o SHRBS-JF**. Disponível em: < <http://shrbsjf.com.br/>>. Acesso em: 04 jun. 2012.
- SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. London: George Allen and Unwin, 1942.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.). **Empreendedorismo Além do Plano de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.). **Empreendedorismo Além do Plano de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

SPANOUDAKIS, M.; IAKOVIDOU, O. Female entrepreneurship in the Greek countryside: the case of Vora and Paiko. In: Competitiveness, environment, quality of life and rural development, BIENNIAL CONFERENCE OF THE HELLENIC ASSOCIATION OF AGRICULTURAL ECONOMISTS, 10. **Anais...** Thessaloniki, Greece, 27-29 November 2008, 2009, p. 355-372.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 1, n. 63, p. 85-94, mar./abr., 1985.

SZIVAS, E. Entrance into tourism entrepreneurship: a UK case study. **Tourism and Hospitality Research**, v. 3, n. 2, p. 163-172, 2001.

TEIXEIRA, R. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.). **Empreendedorismo Além do Plano de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2006.

THOMPSON, J. L. The world of the entrepreneur: a new perspective. **Journal of Workplace Learning**, Bradford, v. 11, n. 6, p. 209, 1999.

THIMMONS, J. A. **The Entrepreneurial Mind**. Andover, Massachusetts: Brick House Publishing Company, 1989.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.

XIAO, Q.; O'NEILL, J.W.; MATTILA, A.S. The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 24 n. 1, p. 122 -139, 2012.