

Processo Empreendedor em Turismo: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas Hoteleiras em Sergipe, Brasil

RIVANDA MEIRA TEIXEIRA * [rivandateixeira@terra.com.br]

Resumo | O objetivo deste estudo é analisar o processo empreendedor, adotando o modelo teórico de referência de Borges *et al.* (2005), que identifica os estágios e as atividades que ocorrem na criação de novos negócios. Os dados foram coletados através de entrevistas pessoais semi-estruturadas com quatro empreendedores de empresas hoteleiras de pequeno porte em Aracaju, recorrendo a um roteiro de entrevistas. O principal motivo para a criação do negócio foi aproveitar uma oportunidade percebida e, no estágio de preparação, constatou-se que, apesar do apoio gratuito oferecido pelo SEBRAE, os empresários iniciam seus empreendimentos sem realizar o plano de negócios ou pesquisa de mercado. No estágio de *start-up*, os empreendedores apontaram a morosidade e a burocracia como as maiores dificuldades para registro do negócio. No estágio de consolidação, observou-se que os hotéis ainda não atingiram o ponto de equilíbrio, mas as pousadas conseguiram obter lucro em quatro anos de funcionamento. Os empreendedores consideram que o negócio é compensador, no entanto, alguns destacam a baixa rentabilidade, o excesso de trabalho e a falta de incentivo do governo no apoio ao desenvolvimento das atividades turísticas do Estado.

Palavras-chave | empreendedorismo, processo empreendedor, pequenas empresas hoteleiras.

Abstract | The aim of this study is to analyse the enterprising process, adopting the theoretical model of Borges *et al.* (2005), that identifies stages and activities that occur in new businesses creation. Data had been collected through half-structuralized personal interviews with four entrepreneurs of small hospitality enterprises in Aracaju, through interview script. The main reason for the creation of business was to use an advantage perceived and, in the preparation stage, it was evidenced that, although the free support offered by SEBRAE, the entrepreneurs initiate their enterprises without carrying through a business plan. In start-up stage entrepreneurs had pointed the slowness and bureaucracy as the biggest difficulties concerning the register of the business. In the consolidation stage, it was observed that hotels had not yet reached the break-even point, but the inns had obtained profits in four years of functioning. The entrepreneurs consider that the business is compensating, however, some detach the low profitability, the excess of work and the lack of incentive from the government in the support and development of the tourism activities of the State.

Keywords | entrepreneurship, enterprising process, small hospitality enterprises.

* **Pós Doutorado em Empreendedorismo** na HEC em Montreal, Canadá (2007), **Pós Doutorado em Gestão Turismo** na Bournemouth University, Inglaterra e na Strathclyde University – Escócia (2000-2001), **Doutorado em Administração** pela Cranfield University – Inglaterra (1996). **Professora** do Departamento em Administração e dos Mestrados em Administração (PROPADM) e de Economia (NUPEC) da Universidade Federal de Sergipe, Brasil.

1. Introdução

O setor turístico apresenta grande potencial para a materialização de novos empreendimentos. Segundo Morrison (2004), os empreendedores avaliam a viabilidade de entrada em um determinado setor econômico, comparando as oportunidades e baseando-se em uma série de critérios econômicos e sociais. Estas características do empreendedorismo no turismo, afirma Wanhill (2004), têm atraído a atenção dos responsáveis pela definição de políticas públicas. Políticas para o estímulo de novos empreendedores têm sido adotadas tanto pelos países desenvolvidos quanto pelos países em desenvolvimento. Muitos governos, afirmam Wells *et al.* (2003), têm escolhido o setor turístico como um setor estratégico em função do seu grande potencial para contribuir para o desenvolvimento local e regional e porque pode ser implementado em economias periféricas dentro de grupos sociais diversificados. Reconhecem, também, o seu potencial para criar capital econômico e social, trazendo contribuições essenciais para a sobrevivência de muitas comunidades (Bridge *et al.*, 2003).

No Brasil, o desenvolvimento do setor turístico tem sido estimulado pelos responsáveis por políticas econômicas porque contribui, não apenas para atrair capital externo, mas também pela sua indiscutível capacidade de criar novos empregos diretos ou indiretos. Com relação à criação de novos empregos, vale destacar que o turismo é responsável pela criação de 8,1 milhões de empregos (IBGE, 2007). Dados do IBGE (2007) afirmam que o setor turístico responde por 2,23% do PIB Nacional.

Os estudos sobre o empreendedorismo no Brasil têm ampliado sua relevância em função do seu significado para o desenvolvimento econômico e social do país. Dados do relatório da *Global Entrepreneurship Monitor 2010: Empreendedorismo no Brasil* (GEM, 2010), constatou que o país se encontra entre aqueles com maior taxa de empreendedorismo (TEA) do mundo, com TEA de 17,5%, que foi a maior já registrada desde que a GEM começou a ser realizada no país. Considerando a população adulta brasileira

de 120 milhões de pessoas, isto significa que 21,1 milhões de brasileiros estavam à frente de atividades empreendedoras no ano. Em números absolutos, apenas a China possui mais empreendedores que o Brasil: a TEA chinesa de 14,4% representa 131,7 milhões de adultos à frente de atividades empreendedoras no país. O que se observa no Brasil em 2010 é que o crescimento da TEA é resultado do maior número de empreendedores de negócios novos. Os empreendedores nascidos no Brasil mantiveram-se na mesma proporção que em 2009, permanecendo acima da média do período em que a pesquisa foi realizada (GEM, 2010).

Motivada por esse contexto, esse estudo tem como objetivo analisar os estágios e atividades do processo de criação de negócios no setor turístico em Sergipe, identificando os maiores obstáculos que os empreendedores do Estado encontram para criar os seus negócios. O modelo que foi adotado como referência é o de Borges *et al.* (2005), que identifica os estágios e as atividades que ocorrem na criação de novos negócios em quatro estágios. O primeiro estágio seria a iniciação, que inclui a identificação das oportunidades e a decisão de iniciar um empreendimento. O segundo estágio se refere ao desenho e à preparação que inclui o plano de negócios. O próximo estágio é o *start up* e por último a operacionalização ou consolidação do negócio. Também foi destacado por Borges *et al.* (2005) que a criação de negócios é um processo dinâmico e que os estágios e as atividades não ocorrem sempre na ordem indicada, podendo até se sobreporem.

A principal contribuição prática dessa pesquisa é oferecer aos futuros empreendedores uma visão completa do processo de criação de negócios que os auxilie na busca de apoio técnico e institucional, assim como possibilitar antever futuros obstáculos. A contribuição teórica é a adoção do modelo de Borges *et al.* (2005), pois são verificados os estágios e as atividades desenvolvidas pelos empreendedores no contexto do setor de turismo, além de servir como referência teórica empírica para futuros estudos a serem realizados no Brasil.

Após a introdução, esse artigo é apresentado em seis partes. Inicialmente é realizada uma revisão teórica sobre o empreendedorismo e o processo empreendedor, seguida da revisão sobre empreendedorismo em turismo. A seguir é apresentado o modelo teórico adotado no estudo e os seus aspectos metodológicos. Os casos são descritos de forma comparativa e os resultados são apresentados em seis partes: as características das empresas, o perfil dos empreendedores e os quatro estágios do processo de criação de negócios do modelo de Borges *et al.* (2005), nomeadamente Iniciação, Design e Preparação, *Start-up* e Consolidação. Finalmente, as conclusões do estudo são apresentadas.

2. Empreendedorismo e o Processo Empreendedor

Gartner (1985) resume empreendedorismo à criação de novas organizações e apresenta outras dimensões além do papel do indivíduo no processo de empreender. A nova empresa apresentada pelo autor, agrupa quatro dimensões inter-relacionadas, que são: o indivíduo, analisado sob aspectos psicológicos ligados à necessidade de realizações; o processo, que são as ações realizadas para criar e manter uma empresa; o ambiente, que considera aspectos do mercado, como a disponibilidade de capital, presença de empreendedores experientes, entre outros e a organização e suas variáveis de escolhas estratégicas. Em 1988, Low e MacMillan (1988) concordaram com Gartner e conceituam o empreendedorismo como a criação de uma nova empresa, considerando que pesquisas futuras do assunto deveriam explicar e facilitar o papel do novo empresário na impulsão do progresso econômico.

Shane e Venkataraman (2002) afirmam que o maior obstáculo em estabelecer um modelo conceitual para o campo do empreendedorismo tem sido como defini-lo. Consideram esses autores que

a maioria dos pesquisadores têm definido as pesquisas unicamente em termos de quem são os empreendedores e o que fazem. O empreendedorismo para esses autores é uma investigação acadêmica de como, por quem e com que efeitos as oportunidades para criar futuros negócios e serviços são descobertos, avaliados e explorados. Conseqüentemente, o campo envolve o estudo das oportunidades, o processo da descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, e o grupo de indivíduos que as descobre, as avalia e as explora.

De acordo com Bruyat e Julien (2000), não se conseguirá compreender o fenômeno do empreendedorismo se não for considerado o indivíduo (o empreendedor), o projeto, o ambiente além das suas relações ao longo do tempo. Para esses autores, o empreendedor não pode ser uma simples máquina respondendo de modo automático aos estímulos do ambiente (taxas de juros, subsídios, redes de informações, etc.), mas um ser humano capaz de criar, aprender e influenciar o ambiente. O empreendedor é o indivíduo responsável pelo processo de criar um novo valor (uma inovação ou uma nova organização) – sem o indivíduo, o novo valor não pode ser criado. Dessa forma, o indivíduo constrói e administra algo: uma empresa, uma inovação. Mas, ao mesmo tempo, dá forma e é moldado pelo objeto construído. Assim se estabelece uma relação dialética entre o indivíduo e o novo valor criado.

No Brasil, o estudo do empreendedorismo pela academia é relativamente recente. Analisando 140 artigos dos quatro últimos encontros anuais do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração (ENANPAD) relacionados ao empreendedorismo, Mello *et al.* (2008) realizaram uma revisão cujo objetivo foi identificar ênfases que foram dadas aos estudos de empreendedorismo no Brasil, para situá-los no contexto das discussões realizadas fora do país. Constataram que o tema que aparecia com maior frequência nos estudos era comportamento empreendedor. Porém, no ano de 2006, novas pesquisas, relacionadas com empresas familiares e reconhecimento de oportunidades de negócio,

começaram a aparecer, aproximando-se mais das interpretações internacionais sobre o tema.

O processo empreendedor envolve diferentes dimensões que variam segundo os diversos autores. Refere-se à seqüência temporal de eventos ou atividades que ocorrem quando os empreendedores criam seus novos negócios (Liao e Welsch, 2002). Borges, *et al.* (2005) consideram que esse processo é o conjunto de todas as atividades executadas pelos empreendedores para o *design*, o estabelecimento e o lançamento do negócio. Liao e Welsch (2002) destacam que outros termos são utilizados contendo o mesmo significado de processo de criação, como por exemplo: *gestação de firma (firm gestation)*, emergência organizacional (*organizational emergence*), pré-organização (*preorganization*) e *start-up*.

O processo da criação de novas organizações tem recebido destaque nas pesquisas sobre empreendedorismo (Gartner, 1985; Liao e Welsch, 2002). Autores como Liao e Welsch (2002) e Reynolds e Miller (1992) argumentam que, apesar do crescimento nesta área, existem poucos estudos explorando o processo de criação de negócios, principalmente estudos empíricos que se voltem para o processo de *gestação*, isso quer dizer, do período da concepção ao nascimento de uma nova empresa. Para Gartner (1985), a criação de um novo negócio é um fenômeno complexo e multidimensional. O autor sugere a utilização de uma estrutura, para auxiliar na descrição da criação de novos empreendimentos, que possui quatro dimensões que são: a) indivíduo – a características da pessoa que inicia o negócio; b) organização – o tipo de empresa que é criada; c) ambiente – a situação que envolve o novo empreendimento; d) processo – as ações tomadas pelo empreendedor para iniciar o novo negócio.

Korunka *et al.* (2003) explicam que a criação de um novo negócio é um processo complexo e dinâmico, que abrange inúmeras atividades preparatórias e de decisão até que a idéia do negócio esteja formada. Os autores realizaram uma pesquisa com 1169 empreendedores nascidos em diferentes países buscando analisar as características da per-

sonalidade empreendedora no contexto de aspectos do ambiente, recursos e o processo de criação das empresas. Definiram como *empreendedores nascentes* as pessoas que planejam, buscam os primeiros contatos, desenvolvem um plano de negócios a fim de alcançar as primeiras receitas. Nesse contexto, a análise de cluster foi o método escolhido.

3. Empreendedorismo em Turismo

Nos estudos clássicos sobre empreendedorismo em turismo a preocupação inicial era entender as motivações dos empreendedores para criar um negócio no setor. Um dos estudos pioneiros foi o de Glancey e Pettigrew (1997), que destacou que as motivações para iniciar o negócio no setor podiam ser divididas em dois grupos: a) fatores que empurram (*push fator*) como demissão, insegurança no trabalho, necessidade de complementar a renda; b) fatores que puxam (*pull factors*) foram “ser o próprio chefe”, “conseguir lucros”, “porque viu oportunidade de negócios”, que são características dos empreendedores oportunistas. Outros pesquisadores identificaram a existência de motivações relacionadas ao estilo de vida (*life styles motives*) entre empreendedores do setor. Morrison *et al.* (1999) destacam que os negócios no setor turístico são freqüentemente iniciados por aqueles que buscam um estilo de vida no qual as necessidades da família, a renda e o modo de vida estejam equilibrados. Dewhurst e Herobin (1998) argumentam que existe a necessidade de avançar nas definições puramente econômicas e propõem um modelo com um *continuum* entre os empreendedores com objetivos orientados para os aspectos comerciais e os orientados para o estilo de vida. Shaw e Williams (1998), por sua vez, discutem que empreendedores motivados para o estilo de vida geralmente não são orientados para os objetivos econômicos do negócio e aceitam manter negócios com lucros abaixo do desejado.

As motivações empreendedoras foram também analisadas no estudo de Szivas (2001) que pretendia medir as motivações de empreendedores de setor de hotelaria e de alimentação. Foi observado pelo autor que existiam três motivações principais: o desejo de ter seu próprio negócio, viam o turismo como atividade agradável para trabalhar e, finalmente, viam que os negócios no setor de turismo permitiriam uma melhoria no seu padrão de vida. Mais recentemente, McGehee *et al.* (2007) incluíram a dimensão *gênero* nos seus estudos. Comparando as diferenças entre os gêneros masculino e feminino, os resultados mostraram que as mulheres são mais motivadas para o turismo rural e que para elas era muito importante a educação dos consumidores e a geração de empregos para os membros da família.

Além das motivações, as tipologias de empreendedores no setor turístico foram apresentadas em alguns estudos. Michaud (1991), na sua análise sócio antropológica do turismo na Índia, apresentou duas tipologias de empreendedores em turismo: os endógenos e os exógenos. Tipologias foram também mencionadas no estudo do Williams e Tse (1995), realizado com uma amostra de 133 restaurantes. O objetivo era verificar se existia relacionamento entre a tipologia de empreendedores e as suas estratégias. Para isso foi adotada a tipologia de Smith (1967 *apud* Williams e Tse, 1995) de “empreendedores artesãos” e “empreendedores oportunistas” e as estratégias de Miles e Snow (1978 *apud* Williams e Tse, 1995), que são prospectiva, defensiva, reativa e analista. Usando análise discriminante, concluíram que existia relacionamento entre as tipologias do empreendedor e a estratégia.

Vale destacar, ainda, os estudos voltados para o setor realizados a partir de 2000 que destacam também temas específicos e atuais, a exemplo do empreendedorismo étnico (Butler *et al.*, 2002), intraempreendedorismo (Altinay, 2005; Jogaratnam e Tse, 2006) ou empreendedorismo sustentável em turismo (Kokkranikal e Morrison, 2002; Lordkipanidze *et al.*, 2005).

No Brasil, os estudos sobre o empreendedorismo em turismo são ainda escassos e, de modo geral, enfocam temas como o comportamento e perfil do

empreendedor, suas motivações para empreender e o desenvolvimento de competências empreendedoras.

Questões teóricas relacionadas ao fenômeno do empreendedorismo no Brasil, em particular aspectos relacionados aos meios de hospedagem caracterizados como “pousadas”, foram discutidas por Faraco (2004). Através de revisão bibliográfica, este estudo traz um breve histórico destes estabelecimentos hoteleiros, sua conceituação e as características das pousadas. Foram pontuados os diversos conceitos de empreendedor e as características dessa pessoa que busca este tipo de empreendimento como sua atividade profissional.

Sob a ótica do comportamento empreendedor, Barros e Moreira (2005) analisam a organização produtiva de MPEs atuantes no segmento turístico da região de Canoa Quebrada-CE. Os autores concluíram que, destarte as dificuldades e obstáculos enfrentados durante o início do processo de organização e a diversidade de interesses identificados, a região estudada destaca-se pela capacidade singular de se organizar e de se associar. O rol de relações firmadas a partir da organização dos empreendedores privilegia o território da aglomeração na busca do desenvolvimento local sustentado e favorece o êxito das atividades turísticas, principal produto da região pesquisada.

Feuerschütte e Godoi (2007) analisaram as competências empreendedoras do setor hoteleiro a partir da reconstrução histórica de experiências de trabalho e da atuação dos sujeitos à frente do empreendimento. A identificação e a definição das competências construídas nas narrativas da história de vida demonstraram a vinculação entre os construtos competência do empreendedor e oportunidades empreendedoras mediados pelo surgimento dos eventos críticos ou situações complexas enfrentadas pelos sujeitos. O estudo de Honna e Teixeira (2011) também é voltado para analisar as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis, foi baseado no referencial teórico de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) e no modelo de competências empreendedoras, elaborado a partir de Man e Lau (2000) e Cooley (1990). As principais conclu-

sões deste trabalho mostram que não é possível afirmar que todos os empreendedores apresentem uniformidade em relação à caracterização de suas competências, em função da complexidade da análise e variação dos perfis profissionais e pessoais, experiências, histórias de vida, ambientes em que estão inseridos, características dos empreendimentos, diferentes ciclos de vida das empresas, mercados, estratégias e posicionamentos de mercado.

Pedrosa e Santos (2008) realizaram um estudo que teve como objetivo identificar a atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis do setor hoteleiro do Distrito Federal, além de validar o Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora – IMAE. Os resultados mostram que a percepção dos respondentes confirma características de atitude empreendedora. Gerentes dos pequenos hotéis planejam, inovam e fazem mais sacrifícios pessoais que gerentes dos grandes hotéis que, em contrapartida, aceitam mais desafios que os pequenos.

Ducci e Teixeira (2010) analisaram como as redes sociais são utilizadas pelos empreendedores na formação do seu capital social, nas fases de criação e de desenvolvimento de um negócio. Os resultados do trabalho sugerem que nas duas fases dos negócios; na criação e desenvolvimento, a rede social dos empreendedores permitiu acesso aos diferentes recursos que contribuíram para a formação do seu capital social. Mais recentemente Teixeira (2011) identificou as competências percebidas pelos empre-

endedores e gestores de pequenos negócios hoteleiros como necessárias ao desempenho eficaz dos negócios e, além disso, apontou como os empreendedores/gestores aprendem essas competências. Os resultados do estudo mostram que a maioria dos empreendedores atua em outra atividade empresarial e, portanto, grande parcela desses negócios é administrada por gerentes. Com relação às competências técnicas necessárias ao desempenho eficaz dos negócios, os entrevistados destacaram que é muito importante ter conhecimento do ramo de atividade, de técnicas administrativas/gerenciais e ter visão do negócio. Já com relação às competências comportamentais, os entrevistados consideram que é muito importante saber lidar com os funcionários e hóspedes, pois essas habilidades são essenciais nos serviços de hotelaria.

4. O Modelo Teórico do Estudo

Esse modelo foi escolhido como base para esse estudo pela sua clareza, por ter sido testado em outras pesquisas empíricas e pela facilidade de aplicação em setores específicos como o turismo. Borges *et al.* (2005) sugerem um modelo para analisar o processo de criação de negócios dividido em quatro estágios, de acordo com o Quadro 1: 1) Iniciação; 2) *Design* e Preparação; 3) *Start-up*; 4) Consolidação ou Operacionalização.

Quadro 1 | Modelo de estágios e atividades do processo de criação de negócios

	Estágio			
	Iniciação	<i>Design</i> e Preparação	<i>Start-up</i>	Consolidação
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação da oportunidade de negócio. 2. Reflexão e desenvolvimento da ideia do negócio. 3. Decisão de criar o negócio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de negócios. 2. Pesquisa de mercado. 3. Captação de recursos financeiros. 4. Equipe. 5. Registo da marca e/ou patente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporação legal do negócio. 2. Dedicção ao projeto. 3. Organização das instalações e equipamentos. 4. Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço. 5. Contratação de empregados. 6. Primeiras vendas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atividades de marketing/vendas. 2. <i>Break-even</i>. 3. Planejamento formal. 4. Administração do negócio.

Fonte: Borges *et al.* (2005: 3).

5. Metodologia

Este estudo pode ser classificado como exploratório, por investigar um campo que pode ser considerado em estágio teórico inicial, que é o empreendedorismo em turismo. O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso múltiplo. Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra no entendimento das dinâmicas presentes dentro de um único cenário. Yin (2005) afirma que, em estudos de casos múltiplos, uma questão a ser definida é o número de casos necessários ou suficientes para o estudo a ser realizado. Sua orientação é que, como não deve ser adotada uma lógica de amostragem, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra também se tornam irrelevantes. Segundo Eisenhardt (1989), um número ideal para estudo de casos múltiplos ficaria entre quatro e dez casos. Abaixo disso, considera que seria difícil gerar uma teoria mais complexa ou ainda sua base empírica poderia não ser convincente. Este estudo analisa quatro casos de empresas hoteleiras localizadas em Aracaju, no Estado de Sergipe.

A escolha dos casos foi realizada em função dos seguintes critérios. Foram selecionadas empresas hoteleiras cujos empreendedores iniciaram os seus negócios e que ainda os estejam gerenciando, para que sua experiência de todo o processo de criação do negócio seja relatada. Essas empresas turísticas são de micro e pequeno porte porque nelas o empreendedor geralmente está à frente do negócio e o acesso ao fundador do negócio é possível. As grandes empresas do setor participam de forma geral de grupos econômicos nacionais ou internacionais, especialmente no setor hoteleiro e, como consequência, é praticamente impossível identificar ou ter acesso ao empreendedor fundador.

Os dados foram coletados através de entrevistas pessoais semi-estruturadas com os quatro empreendedores, através de roteiro de entrevistas. Wright

(1996) destaca as vantagens da entrevista pessoal em estudos que envolvam aspectos que impliquem explicações mais detalhadas de um determinado fenômeno e que ofereçam garantias de confidencialidade para os entrevistados. Foi adotada a definição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2003) para o setor de serviços, onde são consideradas micro as que possuem até nove empregados, de pequeno porte as que possuem de dez a 49 empregados, de médio as que possuem de 50 a 99 empregados.

Para Laville e Dionne (1999), uma das primeiras tarefas do investigador após a fase preparatória é fazer o recorte dos conteúdos. Outra tarefa primordial é definir as categorias analíticas, para que os elementos de conteúdo possam ser reunidos e organizados por parentesco de sentido. As categorias analíticas que foram adotadas neste estudo foram baseadas nas etapas e nas atividades do modelo processo de criação de negócios de Borges *et al.* (2005), que serviram para que novas categorias possam ser criadas.

6. Resultados

Os resultados são apresentados em seis partes: as características das empresas, o perfil dos empreendedores e os quatro estágios do processo de criação de negócios do modelo de Borges *et al.* (2005), nomeadamente Iniciação, Design e Preparação, *Start-up* e Consolidação.

6.1. Características das Empresas

O Quadro 2 apresenta um resumo das características das quatro empresas analisadas: tempo de funcionamento, localização, número de empregados, número de empregados graduados, os serviços prestados e os clientes.

Quadro 2 | Características das Empresas

	Tempo	Localização	Empregados	Empregados Graduados	Serviços Prestados	Clientes %
Hotel 1	8 anos	Orla de Atalaia	63	2	Garagem coberta; piscina; internet em sala específica; internet nos quartos; estacionamento; sala de reuniões; <i>room service</i> 24hs.	Negócio 70% Lazer 10% Eventos 20%
Hotel 2	1 ano	Orla de Atalaia	15	3	Garagem coberta; piscina; internet em sala específica; internet nos quartos; estacionamento; sala de reuniões; <i>room service</i> e receptivo.	Negócio 80% Lazer 10% Eventos 10%
Pousada 1	13 anos	Orla de Atalaia	9	0	Rede <i>wireless</i> ; piscina; tv a cabo e notebook para o hóspede.	Negócio 50% Lazer 20% Eventos 30%
Pousada 2	6 anos	Orla de Atalaia	9	0	Rede <i>wireless</i> ; piscina e estacionamento.	Negócio 70% Lazer 20% Eventos 10%

Fonte: elaboração própria.

A primeira empresa é um hotel de médio porte, fundado em 2002, localizado na orla da praia de Atalaia, onde o fluxo de turistas é maior. Sua estrutura é formada por 2 prédios com 118 apartamentos. Possui 63 empregados, todos permanentes, sendo dois com nível superior. Oferece os seguintes serviços: garagem coberta, piscina, internet em sala específica, internet nos quartos, estacionamento, sala de reuniões, *room service* 24h. Os clientes são: 70% turistas de negócio, 10% turistas de lazer e 20% turistas de eventos. O entrevistado percebe no bom atendimento o seu diferencial competitivo.

A segunda empresa é um hotel de pequeno porte, com 25 apartamentos, fundado em 2009, localizado na orla de Atalaia. Possui 15 empregados, todos permanentes, sendo três com nível superior nas áreas de administração, turismo e marketing. Costuma contratar aproximadamente cinco funcionários temporários na alta estação. Oferece os seguintes serviços: garagem coberta, piscina, internet em sala específica, internet nos quartos, estacionamento, sala de reuniões, *room service* e receptivo. Tem como clientes: 80% turistas de negócio, 10% turistas de lazer e 10% turistas de eventos. Acredita que a localização privilegiada e a estrutura nova são as maiores vantagens competitivas do negócio.

A terceira empresa foi uma pousada com 31 apartamentos, classificada como micro empreendi-

mento. Foi fundada em 25 de dezembro de 1997 e está localizada na orla de Atalaia. Possui nove empregados, nenhum deles com nível superior e costuma contratar 3 funcionários temporários na alta estação. Os serviços oferecidos são: rede *wireless*, piscina, TV a cabo e notebook para o hospede. Os clientes são: 50% turistas de negócio, 20% turistas de lazer e 30% turistas de eventos. Acredita que seu diferencial competitivo está no atendimento ao cliente.

A quarta empresa é outra pousada de micro porte fundada em 2004, localizada na orla da praia de Atalaia. Tem 33 apartamentos, estacionamento para 23 carros e piscina. Possui nove empregados, nenhum deles com nível superior e não costumam contratar funcionários na alta estação. Os serviços oferecidos são: rede *wireless*, piscina e estacionamento. Os clientes são: 70% turistas de negócio, 20% turistas de lazer e 10% turistas de eventos. Acredita que seu diferencial competitivo está no preço, no atendimento e na localização, na praia de Atalaia, principal ponto turístico da cidade.

2.2. Perfil dos Empreendedores

O Quadro 3 apresenta o resumo do perfil dos empreendedores e as motivações para empreender nas empresas hoteleiras

Quadro 3 | Perfil dos Empreendedores

Elementos de Análise	Hotel 1	Hotel 2	Pousada 1	Pousada 2
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino
Idade	31 anos	45 anos	52 anos	35 anos
Naturalidade	Aracaju	Aracaju	São Paulo	Caratinga - MG
Escolaridade	Graduação em Administração e Pós-graduação em Marketing	Graduação em Administração	Graduação em Serviço Social	Ensino médio
Familiares com negócio próprio	Negócio familiar	Não	Não	Sim, sogro
Motivações	Influência familiar, e liberdade no trabalho	Experiência anterior	Criar negócio para fixar-se na cidade	Experiência anterior
Outras fontes de renda	Sim	Não	Não	Sim
Posição na empresa	Sócio e diretor	Sócio e diretor	Atua em todos os setores	Sócio e diretor
Experiência anterior no setor	Não	Sim, 12 anos	Não	Sim, 3 anos
Treinamento gerencial	Sim, gestão da qualidade	Sim, gerência	Não	Atendimento e empreendedorismo

Fonte: elaboração própria.

O Quadro 3 mostra a predominância de empreendedores do sexo masculino nas empresas hoteleiras em Aracaju, com apenas uma empreendedora. Apenas um deles tem mais de 50 anos, os demais são mais jovens, dois deles com idade na faixa de trinta anos. Nesse grupo, a escolaridade merece destaque, pois três dos entrevistados possuem nível superior, dois são graduados em Administração e um em Serviço Social. Apenas um deles não possui treinamento na área gerencial e um dos graduados tem especialização em marketing.

Ressalta-se que dois entrevistados são oriundos de outros estados, um de São Paulo e outro de Minas Gerais. Com relação à motivação de se tornar empresário, destaca-se o depoimento de um dos entrevistados que explica sua motivação em mudar de cidade e criar um negócio em Aracaju: "Quando a gente veio conhecer Aracaju a gente ficou encantado com a cidade, eu ainda não tinha filhos, e assim, a gente veio de um lugar mais violento, então a gente ficou encantado com isso, com a tranquilidade que a cidade oferece, com a qualidade de vida que a cidade oferecia na época e oferece até hoje, então isso foi o fator mais determinante para trazer a gente pra cá e junto com isso a possibilidade do negócio" (Pousada 1).

A experiência anterior como gerente foi apontada por dois empreendedores, um deles explica

como a experiência o motivou a iniciar seu próprio negócio: "Meu objetivo era criar uma marca, criar a minha marca, como eu já gerenciei muitas empresas em Aracaju e quando eu pegava todas elas eu dava um *upgrade*, isso me motivou: Se eu consigo fazer crescer a empresa X, porque não fazer a minha própria empresa, a minha própria marca!" (Hotel 2).

Em dois casos os familiares dos entrevistados possuíam negócio próprio e esses negócios eram na área de turismo. O depoimento do empreendedor do Hotel 1 mostra que, além da experiência e da influência familiar, a liberdade foi o fator mais relevante que o motivou na decisão de se tornar empresário: "Na verdade a questão de se tornar empresário é muito pela liberdade que a empresa te dá, você tem muito trabalho, e tem momentos que você fica um pouco mais livre. É dono do seu próprio nariz. Então, motivado um pouco por conta disso, e também na minha família, que é de pessoas que gostam de fazer negócio, desde o meu avô que tinha um hotel" (Hotel 1).

6.3. Estágio de Iniciação

O Quadro 4 apresenta o primeiro estágio do processo de criação de novos negócios, o estágio de iniciação nas empresas pesquisadas. As ativida-

des do estágio de iniciação, definidas no modelo adotado no estudo, são: tempo de planeamento, informações sobre o setor turístico, a reflexão sobre a idéia do negócio e a decisão de criá-lo, nas quatro empresas analisadas.

Nos hotéis, o tempo de planeamento foi de um a três anos, enquanto nas pousadas variou de oito meses a dois anos. Nas duas empresas que levaram menos tempo para realizar o planeamento, os empreendimentos já estavam construídos e foram adquiridos posteriormente. Apenas dois entrevistados dos meios de hospedagem tinham informações sobre o setor turístico, um por ter trabalhado em hotéis da cidade e o outro por buscar informações na Secretaria de Planeamento do Estado.

A origem da idéia do negócio em duas empresas foi da família, pois ambos os entrevistados tiveram familiares que administraram hotéis. O motivo para criação do negócio, na maioria dos casos, foi para aproveitar uma oportunidade percebida.

A experiência anterior na área de turismo foi apontada em três casos como facilitador para a criação do empreendimento turístico. Em dois empreendimentos foi constatada a realização de treinamento na fase inicial de criação do negócio em curso realizado pelo SEBRAE, mas os entrevistados que não participaram

desses cursos demonstraram interesse em treinamento voltado para a gestão financeira e administração do negócio. Os entrevistados apontaram as competências necessárias para iniciar um negócio: a vontade, coragem, organização, determinação, responsabilidade, humildade e competência técnica.

6.4. Estágio de Preparação

O Quadro 5 resume as atividades desenvolvidas no segundo estágio do processo de criação: a preparação do negócio. Nesse estágio foram desenvolvidas atividades como: plano de negócio, pesquisa de mercado, mobilização de recursos financeiros e participação dos sócios. Além disso, os empreendedores destacaram as principais dificuldades encontradas nesse estágio e as possíveis soluções para os problemas.

Apenas um hotel realizou plano de negócios e pesquisa de mercado. A fonte de financiamento utilizada foi o capital próprio e em um caso foi necessário recorrer, além do capital próprio, à família, bancos e amigos. Em dois empreendimentos o capital inicial para o investimento foi superior a R\$ 100.000,00, mas em duas empresas esse capital não foi suficiente. Uma das pousadas não contou

Quadro 4 | Atividades do Estágio de Iniciação

Elementos de Análise	Hotel 1	Hotel 2	Pousada 1	Pousada 2
Tempo de planeamento	3 anos	1 ano	2 anos	8 meses
Informação do setor	Sim, Secretaria de Planeamento	Sim, experiência anterior	Não	Não
Origem da ideia	Família (pai)	Experiência anterior	Amigos	Família
Motivo para criar o negócio	Aproveitar oportunidade de negócio	Aproveitar oportunidade de negócio	Ter um negócio que fixasse a família na cidade	Aproveitar oportunidade de negócio
Motivo para criar o negócio no setor	Experiência (avô) e contatos	Experiência na área	Acreditar no potencial turístico da cidade	Experiência na área
Treinamento específico	Sim (SEBRAE)	Não	Não	Sim (SEBRAE)
Treinamento específico que gostaria	–	Cursos na parte financeira	Algo na parte administrativa do negócio	–
Competências para iniciar o negócio	Competências técnicas e arriscar	Responsabilidade, consciência, força de vontade e humildade	Acreditar, ter vontade e coragem	Determinação e organização
Dificuldades encontradas	Medo	Credibilidade por parte do público	A parte administrativa	Informação sobre setor
Possíveis soluções	Desenvolver cultura empresarial e divulgá-la	Cursos mais baratos	Procurar ajuda nos órgãos competentes	Apoio, incentivo

Fonte: elaboração própria.

Quadro 5 | Atividades do Estágio de Preparação

Elementos de Análise	Hotel 1	Hotel 2	Pousada 1	Pousada 2
Plano de negócios	Não	Sim	Não	Não
Pesquisa de mercado	Não	Sim	Não	Não
Fonte de financiamento	Capital próprio, bancos e amigos	Capital próprio	Capital próprio	Capital próprio
Faixa de capital inicial	De R\$ 100.001 a 200.000	De R\$ 100.001 a 200.000	De R\$ 50.001 a R\$100.000	De R\$ 11.001 a 50.000
Capital inicial foi suficiente	Não	Sim	Sim	Não
Sócios	Um sócio	Um sócio	Não	Um sócio
Sócios da família	Não	Não	–	Sim
Decisão por ter sócio	Dividir o risco	Dividir o risco	–	Por razões familiares
Imóvel comercial	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio
Dificuldades encontradas	Acesso a recursos financeiros, encontrar tempo para desempenhar todas essas atividades	Mão-de-obra	Inexperiência	Recursos financeiros
Ajudar aos empresários	Ampliação de linhas de crédito	Melhor oferta de mão-de-obra	Ampliação de linhas de crédito	Orientar melhor as empresas
Possíveis soluções para os problemas	Os bancos ajustarem melhor essas linhas de crédito	Cursos de capacitação	Ampliação de linhas de crédito	Apoio ao plano de negócio e recursos financeiros

Fonte: elaboração própria.

com a participação de sócios, e só um caso contou com sócio da família. A opção por participação societária foi a divisão dos riscos e razões familiares.

Todos adquiriram imóvel comercial para montar os empreendimentos: dois deles construíram o prédio, e os outros dois obtiveram o prédio pronto. As principais dificuldades encontradas nesse estágio de preparação foi o acesso a recursos financeiros nas empresas cujo capital inicial não foi suficiente.

6.5. Estágio de *Start-up*

O Quadro 6 resume as atividades do estágio de *start-up* nas quatro empresas. Nesse estágio são realizados os procedimentos legais da criação de um negócio, a organização das instalações e equipamentos, a contratação de empregados e o desenvolvimento e oferta dos primeiros serviços. Além disso, foi investigado o que poderia ter sido feito para ajudar os empreendedores e as principais dificuldades encontradas nesse estágio.

Os procedimentos legais para iniciar as empresas hoteleiras foram: registro na junta comercial

e, em um caso, licença para construção do prédio. A morosidade e a burocracia foram as dificuldades apresentadas pelos entrevistados. A decisão pela localização levou em consideração a oportunidade de venda, o baixo preço oferecido pelo terreno/imóvel. Em três casos não existiram dificuldades na compra de equipamentos, pois contrataram uma empresa de consultoria para auxiliá-los nas decisões. Em relação à compra de móveis e decoração, foram utilizados os serviços de decoradores em dois casos e nos outros dois foi o próprio empreendedor que escolheu. O sistema de informática foi desenvolvido por empresas especializadas na criação de *software* para atender às necessidades dos estabelecimentos. A escolha dos fornecedores deu-se pelo preço e pela qualidade oferecida, mas em um empreendimento houve a participação em feiras e eventos. A quantidade de funcionários contratados variou nesse setor de atividade: um hotel contratou cinquenta funcionários, outro hotel quinze, três deles com graduação. Nas pousadas a quantidade de empregados foi menor, nove funcionários em uma e três em outra. Apenas em dois empreendimentos foram contratados familiares. Os primeiros clientes apareceram assim que os estabelecimentos entraram

Quadro 6 | Atividades do Estágio de *Start-up*

Elementos de Análise	Hotel 1	Hotel 2	Pousada 1	Pousada 2
Procedimentos legais realizados	Documentação para construção do prédio, registro na junta comercial	Registro na junta comercial	Registro na junta comercial	Registro nos órgãos competentes
Dificuldades para registrar o negócio	"Burocracia"	Não, o contador providenciou	Morosidade e burocracia	Conseguir o alvará
Dedicação integral ao projeto	A partir de 2004 (2 anos após a abertura)	Desde o início	Desde o início	Desde o início
Decisão pela localização	Baixo preço do terreno	Oportunidade de compra	Já possuir o terreno na área	Oportunidade de compra
Dificuldade compra equipamentos	Não, consultoria	Não, assessoria	Não	Sim, não saber onde encontrar na cidade
Dificuldade com móveis/decoração	Não, usou decorador	Não, a equipe escolheu	Não, a proprietária escolheu	Não, a esposa escolheu
Sistema de informática	Sistema específico para hotelaria	Desenvolvido para as necessidades do hotel	Software próprio	Desenvolvido para as necessidades do hotel
Escolha de fornecedores	Consultoria, feiras e eventos	Já conhecia	Prioridade para as empresas que atuam na cidade	Com base no preço e na qualidade
Diferencial serviços	Sim, atendimento	Sim, qualidade dos serviços	Sim, atendimento	Sim, preço e atendimento
Contratações	Em 2001	Em 2009	Dezembro de 1997	Em 2005
Empregados	1 gerente, 3 supervisores, 6 recepcionistas e 40 do nível operacional	1 gerencia, 3 supervisão, 4 recepção e 7 nível operacional 3 graduados	3 recepção, 6 nível operacional	1 recepção e 2 nível operacional
Contratação de familiares	Sim	Não	Não	Sim
Quanto tempo para conseguir clientes	No primeiro dia de funcionamento	No primeiro dia de funcionamento	No primeiro dia de funcionamento	No primeiro dia de funcionamento
Participação em treinamento	Sim	Não	Não	Não
Dificuldades encontradas	Contratação de pessoas, conseguir clientes	Reconhecimento da marca e contratação	Não teve problemas	Contratação de mão-de-obra
Ajuda aos empresários	Cursos qualificação da mão-de-obra	Melhorar oferta da mão-de-obra	Oferta de empregados	Treinamento da mão-de-obra
Possíveis soluções	Cursos no SEBRAE e SENAC	Sindicato/associações ofertar cursos	Educação voltada para a valorização do trabalho	Oferta de cursos para treinamento da mão-de-obra

Fonte: elaboração própria.

em funcionamento. Não foi identificada a participação em treinamento específico na fase de *start-up*. A maior dificuldade encontrada pelos empresários do setor de hospedagem foi a contratação da mão-de-obra por conta da má qualificação profissional. Como solução, os empresários apontaram a criação de cursos para capacitação profissional dos empregados.

6.6. Estágio de Consolidação do Negócio

O Quadro 7 apresenta o resumo das atividades do estágio de consolidação dos negócios: atividades promocionais, ponto de equilíbrio, planejamento

formal, vantagem competitiva e conciliação da vida pessoal e do negócio. Além disso, foram investigadas as dificuldades encontradas e as possíveis soluções para os problemas nesse estágio.

As empresas hoteleiras utilizaram formas diversas para promoção de seus serviços: *sites*, anúncio em jornais, revistas, rádio, mala direta, boca a boca. No tocante ao ponto de equilíbrio, observa-se que os hotéis ainda não atingiram o ponto de equilíbrio, mas as pousadas conseguiram obter lucro num prazo de 4 anos. Apenas um empreendimento realiza o planejamento estratégico formal. Nos hotéis foram incorporadas novas técnicas de gestão ao incentivar a aproximação da gerência com os colaboradores.

Quadro 7 | Atividades do Estágio de Consolidação

Elementos de Análise	Hotel 1	Hotel 2	Pousada 1	Pousada 2
Atividades de MKT (promoção)	Site, anúncio em revistas, jornais	Televisão, rádio, folder, emails, mala-direta, site	Boca a boca, site	Divulgação em listas e em site
Atingimento do ponto de equilíbrio	Ainda não atingiu	Ainda não atingiu	4 anos	4 anos
Planejamento formal	Não	Sim, estratégico	Não	Não
Apresentou novas técnicas de gestão	Sim, gestão próxima dos colaboradores	Sim, gestão próxima dos colaboradores	Não	Não
Vantagem competitiva em relação aos concorrentes	Serviços, localização e promoção/propaganda	Serviços e qualidade	Qualidade e serviços	Preço e localização
Conciliar a vida pessoal com o negócio	Busca definir os horários/agenda de trabalho	Não consegue separar	Apresenta dificuldade em conciliar os dois aspectos	Concilia bem
Dificuldades encontradas	Gerir o negócio no dia-a-dia	Reconhecimento da empresa	Manter equilíbrio financeiro	Planejamento
Possíveis soluções	Filiar as associações, sindicatos para compartilhar informações	Criação de parcerias	Investimentos do governo voltado para o micro empresário	Treinamento

Fonte: elaboração própria.

Em relação aos concorrentes, os empreendedores destacam que são superiores na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, no preço e na localização. Dois entrevistados não conseguem separar a vida pessoal do negócio, os demais empresários buscam definir bem seus horários de trabalho, com o propósito de conciliar o aspecto pessoal e profissional da vida.

Dentre as principais dificuldades apontadas pelos proprietários de hotéis e pousadas estão: a gerência do negócio no dia-a-dia, o reconhecimento da empresa, a manutenção do equilíbrio financeiro e a realização de planejamento formal. As soluções apontadas para as dificuldades encontradas nesse estágio de preparação, segundo os empresários, são: filiação em associações e sindicatos para partilha de informações, criação de parcerias, maiores investimentos do governo para os microempresários.

7. Conclusões

O estudo teve como objetivo a análise dos estágios do processo de criação de novos negócios em empresas hoteleiras, seguindo o modelo de Borges, Simard e Filion, que define quatro estágios: iniciação, preparação, *start-up* e consolidação.

No estágio de iniciação destaca-se a ausência de planejamento ou o tempo reduzido nessa fase de criação de novos negócios. A origem da idéia do negócio em duas empresas foi da família, pois os entrevistados tiveram familiares que administraram hotéis.

No estágio de preparação do negócio constatou-se que, apesar do apoio gratuito oferecido pelo SEBRAE, os empresários iniciam seus empreendimentos sem realizar plano de negócios ou pesquisa de mercado, ferramentas fundamentais para avaliação da viabilidade econômica de um empreendimento. A fonte de financiamento utilizada foi o capital próprio e em um caso foi necessário recorrer, além do capital próprio, à família, bancos e amigos. Dentre as dificuldades encontradas nesse estágio, pode-se observar a necessidade de recursos financeiros e, além disso, foi destacado a necessidade de consultorias mais acessíveis e a existência de cursos, oferecimento de linhas de crédito e ajuda do governo como atividades que poderiam ajudá-los nessa fase do processo de criação.

No estágio de *start-up*, observou-se, de modo geral, que os empreendedores apontaram a morosidade e a burocracia como as maiores dificuldades para o registro do negócio, embora esses registros tenham ficado a cargo de contadores. Nenhum

empreendedor passou por treinamento específico nesse estágio do processo de criação de negócio e existe carência de mão-de-obra no que diz respeito à qualificação profissional. Todos os entrevistados demonstraram dedicação integral ao negócio desde que as atividades começaram, ou a partir do momento que assumiram o empreendimento. Com relação às instalações e à aquisição de equipamentos, os entrevistados não encontraram problemas. Não foram observadas dificuldades na oferta do primeiro serviço, os empreendedores mencionaram que os clientes apareceram facilmente. A contratação de empregados, a aquisição do imóvel e a falta de crédito para capital de giro foram apontadas como as maiores dificuldades nessa fase de *sart-up*.

No estágio da consolidação, observou-se que os empreendedores utilizaram-se das estratégias de marketing: telemarketing, mala direta, anúncio em jornal, revistas, rádios, TV e principalmente *home page*. No que se refere ao ponto de equilíbrio, observa-se que os hotéis ainda não atingiram o ponto de equilíbrio, mas as pousadas conseguiram obter lucro num prazo de 4 anos. A maior vantagem competitiva percebida foi a localização e todos consideram que oferecem serviços de qualidade. As maiores dificuldades apontadas são o gerenciamento do negócio no dia-a-dia, a aquisição de novos clientes e a obtenção do ponto de equilíbrio. Os empreendedores foram enfáticos, em todos os estágios, sobre a necessidade de melhor preparação para a criação e implementação dos negócios. Como soluções para os problemas ocorridos nessa fase, os empreendedores aconselham a filiação a associações e sindicatos com o objetivo de estabelecer a partilha de informações e a promoção de cursos específicos que orientem os empresários para os problemas gerenciais. Dentre as associações que devem apoiar os empresários na criação de novos negócios foram citadas a EMBRATUR, a ABAV, o SEBRAE, o DETUR, o Governo e os bancos.

Quando avaliaram se o negócio era compensador, a maioria dos empreendedores considera que sim, mas alguns destacam a baixa rentabilidade,

o excesso de trabalho e a falta de incentivo do governo na atividade turística. Foi destacado também o caráter punitivo e não orientador dos órgãos fiscalizadores como causa da falta de estímulo. No entanto, a rentabilidade do negócio, a liberdade de horários e a flexibilidade são considerados aspectos muito atrativos na atividade empresarial, além da importância social e economia pela capacidade de gerar emprego e renda no Estado.

Finalmente, considerando as dificuldades apontadas pelos entrevistados, sugere-se que os agentes de desenvolvimento da atividade turística, sejam de setor público ou privado, identifiquem estratégias para o apoio e promoção de novos negócios e o incremento de parcerias no intuito de promover maior integração das atividades.

Bibliografia

- Altinay, L., 2005, The Intrapreneur Role of the Development Directors in an International Hotel Group, *The Service Industries Journal*, Vol.25 (3), pp. 403-419.
- Barros, F. S. de O., e Moreira, M. V. C., 2005, O Comportamento Empreendedor e suas Implicações: A Organização Produtiva de Micro e Pequenas Empresas no Turismo, *Anais do 29º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, ENANPAD, Brasília.
- Borges, C., Simard, G., e Filion, L. J., 2005, Création d'entreprises. Examen de la documentation, *Cahier de recherche de la chaire d'entrepreneuriat Rogers – J. –A.-Bombardier*, Nº2.
- Bridge, S., O'Neill, K., e Cromie, S., 2003, *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave McMillan, Basingstoke.
- Bruyat, C., Julien, P.-A., 2000, Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Vol.16, pp. 165-180.
- Butler, D., Carter, P. L., e Brunn, S. D., 2002, African-American travel agents travails and survival, *Annals of Tourism Research*, Vol. 29(4), pp. 1022-1035.
- Cooley, L., 1990, *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance*, Final Report, Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00, USAID, Washington.
- Dewhurst, P., e Horobin, H., 1998, Small business owners, in R. Thomas (ed.), *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*, Cassel, London, pp.19-38.
- Ducci, N. P. C., e Teixeira, R. M., 2010, Articulação de Redes Sociais por Empreendedores na Formação do Capital Social: um estudo de caso de uma empresa do setor de turismo do interior do Paraná, *Turismo em Análise*, Vol. 21(1), pp.165-189.
- Eisenhardt, K. M., 1989, Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), pp. 532-550.

- Faraco, E., 2004, O Perfil Empreendedor e a Formação De Conhecimentos para o Desenvolvimento de Novos Negócios No Segmento de Pousadas, in *2º Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Caxias do Sul*, SEMITUR, Caxias do Sul.
- Feuerschütte, S. G., e Godoi, C. K., 2007, Competências Empreendedoras: um Estudo Historiográfico no Setor Hoteleiro, *Anais do 31º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, ENANPAD, Rio de Janeiro.
- Fleury, M. T. L., Fleury, A., 2001, Construindo o Conceito de Competência, *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, pp. 183-196.
- Gartner, W. B., 1985, A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, Vol. 10 (4), pp. 696-706.
- Glancey, K., e Pettigrew, M., 1997, Entrepreneurship in the small hotel, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9 (1), pp. 21-24.
- GEM, 2010, *Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil 2010- Relatório Nacional*, IBQP/SEBRAE/IEL.
- Honma, E.T., e Teixeira, R. M., 2011, Competências empreendedoras em hotéis de pequeno porte: estudo de múltiplos casos em Curitiba, Paraná, *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, Vol. 13 (1), pp. 52-80.
- IBGE, 2007, *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*, [http://www.ibge.org.br/], [Site acedido em 15 abril de 2007].
- Jogaratham, G., Tse, E. C-Y., 2006, Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18(6), pp. 454-468.
- Kokkranikal, J., e Morrison, A., 2002, Entrepreneurship and Sustainable Tourism: the houseboats of Kerala, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 4 (1), pp. 7-20.
- Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., e Mugler, J., 2003, The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process – A Configurational Approach, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28 (1), pp. 23-42.
- Laville, C., e Dionne, J., 1999, *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*, Artmed, Porto Alegre.
- Liao, J., e Welsch, H., 2002, The temporal patterns of venture creation process: an exploratory study, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Massachusetts, United States.
- Lockyer, C., e Morrison, A., 1999, Scottish Tourism Market: Structure, Characteristics and Performance, *Scottish Tourism Research Unit/Fraser of Allander Institute*, University of Strathclyde, Glasgow.
- Lordkipanidze, M., Brezet, H., e Brackman, M., 2005, The Entrepreneurship Factor in Sustainable Tourism Development, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13, pp. 787-798.
- Low, M. B., e Macmillan, I. C., 1988, Entrepreneurship: past research and future challenges, *Journal of Management*, University of Pennsylvania, Vol. 14(2), pp. 139-161.
- Lynch, P., 1998, Female Microentrepreneurs in the lost family sector: Key motivations and social economic Variables, *Hospitality Management*, Vol. 17, pp. 319-342.
- Man, T. W. Y., Lau, T., 2000, Entrepreneurial competencies of SME owner/ manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 8(3), pp. 235-254.
- Mello, C. M., Neves, H. L., Bruneau, J., e Mattiello, K., 2008, Do que estamos falando quando falamos sobre Empreendedorismo no Brasil?, *Anais do 5º Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, São Paulo.
- McGehee, N. G., Kim, K., e Jennings, G. R., 2007, Gender and Motivation for Agri-tourism entrepreneurship, *Tourism Management*, Vol. 28, pp. 280-289.
- Michaud, J. A., 1991, Social Anthropology of Tourism in Ladakh, India, *Annals of Tourism Research*, Vol. 18, pp. 605-621.
- Morrison, A., 2001, Entrepreneurs transcend time: a bibliographical analysis, *Management Decision*, Vol. 39 (9), pp. 784-790.
- Morrison, A., 2004, Entrepreneurship in Tourism: moving from the generic to the particular, *Annals at the Tourism State of the Art II Conference*, University of Strathclyde, Glasgow.
- Morrison, A., Rimmington, M., e Williams, C., 1999, *Entrepreneurship in the Hospitality*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Pedrosa, M. A., e Santos, E. C. L., 2008, Atitude empreendedora no setor hoteleiro brasileiro: um estudo em pequenos e grandes hotéis no Distrito Federal, *Anais do 32º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Enanpad, Rio de Janeiro-RJ.
- Reynolds, P., e Miller, B., 1992, New firm gestation: conception, birth, and implications for research, *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, pp. 405-417.
- SEBRAE, 2003, [www.sebrae.org.br], (Site acedido em 07 de agosto de 2003).
- Shane, S., e Venkataraman S., 2002, The promise of entrepreneurship as a field of research Academy of Management, *Academy of Management Review*, Vol. 25, pp. 217-226.
- Szivas, E., 2001, Entrance into tourism Entrepreneurship: a UK case study, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 3 (2), pp. 163-172.
- Shaw, G., e Williams, A. M., 1998, Entrepreneurship and tourism development, in Ioannides, D., e Debbage, K. G. (eds), *The Economic Geography of the Tourist Industry*, Routledge, London, pp. 235-255.
- Teixeira, R. M., 2011, Competências e Aprendizagem de Empreendedores/ Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro, *Turismo em Análise*, Vol. 22 (1), pp. 195-219.
- Wanhill, S., 2004, Government Assistance for Tourism SMEs: From Theory to Practice, in R. Thomas (Ed.), *Small Firms in Tourism: international perspectives*, Elsevier, London, pp. 53-70.
- Wells, B., Pfantz, T., e Bryne, J., 2003, Russian women business owners: evidence of entrepreneurship in a transition economy, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8 (1), pp. 59-71.
- Williams, C. E., e Tse, E. C. Y., 1995, The relationship between strategy and entrepreneurship: the US restaurant sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 (1), pp. 22-26.
- Wright, L. T., 1996, Exploring the in-depth interview as a qualitative research technique with American and Japanese firms, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 14(6), pp. 59-64.
- Yin, R. K., 2005, *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*, 2 ed., Bookman, Porto Alegre.
- Zarifian, P., 2001, *Objetivo competência: por uma nova lógica*, Atlas, São Paulo.