



Disponível em  
[www.univali.br/revistaturismo](http://www.univali.br/revistaturismo)

Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 12, nº 1.  
p. 49 – 72, jan/abr. 2010

## ATITUDE EMPREENDEDORA E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS E MÉDIOS HOTÉIS<sup>1</sup>

Sara Culti Gimenez<sup>1</sup>  
sara.gimenez@up.edu.br

Fernando Antonio Prado Gimenez<sup>2</sup>  
fernando.gimenez@pucpr.br

Data de Submissão: 20/04/2009

Data de Aprovação: 15/09/2009

---

<sup>1</sup> Graduação em andamento em Turismo pela Universidade Positivo.

<sup>2</sup> Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina, Mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo, Doutorado em Doctoral Programme Manchester Business School pela University of Manchester, Inglaterra. Professor Adjunto da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

**Endereço para correspondência:** Programa de Pós-Graduação em Administração, PUC-PR, Rua Imaculada Conceição, 1155, Prado Velho, CEP: 80215-901 Curitiba PR.

## **ATITUDE EMPREENDEDORA E ESTRATÉGIA EM PEQUENOS E MÉDIOS HOTÉIS**

### **Resumo**

Com o objetivo de contribuir para o entendimento da gestão estratégica em pequenos e médios hotéis, o estudo aqui relatado foi desenvolvido na cidade de Curitiba, PR. O foco do estudo dirigiu-se para o desvendamento da atitude empreendedora dos dirigentes dessas empresas e das estratégias de atuação no mercado hoteleiro. Esta pesquisa teve natureza descritiva, buscando levantar dados sobre uma população de empresas e seus dirigentes. Assim, a pesquisa é classificada como um estudo de campo, com estratégia de levantamento, ex-post-facto, com enfoque quantitativo. Os resultados deste estudo apontam para uma associação positiva entre atitude empreendedora e estratégia competitiva. Embora limitada a uma amostra de 33 empresas, pode-se afirmar que as estratégias prospectoras foram mais atraentes para hoteleiros de alta orientação empreendedora, enquanto que os dirigentes de pequenos e médios hotéis que adotaram estratégias defensivas são identificados com atitude empreendedora menos audaciosa. O estudo contribui para o entendimento de maneiras de tornar a pequena empresa mais competitiva, alinhando-se com preocupações recentes da literatura.

**Palavras-Chave:** Hotelaria; Comportamento Estratégico; Empreendedorismo

## **ACTITUD EMPREENDEDORA Y ESTRATEGIA EN HOTELES PEQUEÑOS Y MEDIANOS**

### **Abstract**

This paper seeks to contribute to the understanding of strategic management in small and medium-sized hotels. The study, conducted in the city of Curitiba, Paraná, focused on unveiling the entrepreneurial attitude of hotel managers and strategies in the hotel business. This study was descriptive in nature, gathering data on a study population of companies and their owners/managers. Thus, it is classified as a field study, adopting a survey strategy, ex-post-facto, with a quantitative approach. The results point to a positive association between entrepreneurial attitude and competitive strategy. Although, restricted to a sample of thirty-three enterprises, it can be affirmed that strategies of market prospecting were the ones that most appealed to the more entrepreneurial owners/managers, while the managers of small and medium-sized hotels who adopted more defensive strategies, were identified as having a less bold entrepreneurial attitude. The paper contributes towards understanding how small businesses can become more competitive.

**Key-Words:** Hotel Business; Strategic Behavior; Entrepreneurship

## **ACTITUD EMPREENDEDORA Y ESTRATEGIA EN HOTELES PEQUEÑOS Y MEDIANOS**

### **Resumen**

Con el objetivo de contribuir a la comprensión de la gestión estratégica en hoteles pequeños y medianos, el estudio aquí relatado fue desarrollado en la ciudad de Curitiba, PR. El foco del estudio estaba dirigido a desvendar la actitud emprendedora de los dirigentes de esas empresas y las estrategias de actuación en el mercado hotelero. Esta investigación tuvo

natureza descritiva, intentando recoger datos sobre una población de empresas y sus dirigentes. De este modo, la investigación fue clasificada como un estudio de campo, con estrategia de relevamiento, ex-post-facto, con enfoque cuantitativo. Los resultados de este estudio muestran una asociación positiva entre actitud emprendedora y estrategia competitiva. Aunque limitada a una muestra de 33 empresas, se puede afirmar que las estrategias prospectoras fueron más atractivas para hoteleros de alta orientación emprendedora, mientras que los dirigentes de hoteles pequeños y medianos que adoptaron estrategias defensivas son identificados con actitud emprendedora menos audaz. El estudio contribuye a la comprensión de maneras de volver más competitiva a la pequeña empresa, identificándose con preocupaciones recientes de la literatura.

**Palabras Clave:** Hotelería; Comportamiento Estratégico; Emprendedorismo

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de turismo tem sido foco de atenção crescente na literatura de administração recentemente. Por ser um tipo de atividade econômica de crescimento constante, cuja participação nas economias nacionais é cada vez mais relevante em termos de geração de emprego e renda, o turismo tem sido visto como um campo fértil para o desenvolvimento de políticas públicas de fomento.

O fenômeno do turismo envolve deslocamento e permanência de pessoas, que estão temporariamente em locais que não são de sua residência habitual. Entre as diversas atividades empresariais que são encontradas no campo do turismo, destaca-se a atividade hoteleira. A gestão de hotéis é prática complexa que envolve a prestação de serviços de alimentação e hospedagem a viajantes que se deslocam para longe de seus domicílios por diferentes razões. Para Yázigi (2000), a hotelaria é a arte de agradar.

O setor hoteleiro nacional tem vivenciado uma expansão significativa nos últimos anos, com o surgimento de inúmeras unidades hoteleiras, muitas vezes vinculadas a grandes redes nacionais e internacionais. No entanto, o setor hoteleiro conta, também, com empreendimentos independentes, muitos deles criados há algumas décadas e que têm se mantido de forma estável no mercado. Neste contexto, a sobrevivência de pequenos e médios hotéis independentes deve ser associada, sem dúvida, às estratégias competitivas adotadas por seus dirigentes. Yázigi (2000, p. 9) comenta que os pequenos hotéis, *com suas atmosferas íntimas e de relações muito pessoais, se configuram como opções aos que buscam um estilo diferente de se hospedar, mais familiar, econômico, menos variado em serviços, mas não necessariamente de qualidade inferior.*

A permanência e o crescimento das empresas em um mercado são tratados na literatura sobre administração estratégica. Há diferentes perspectivas e abordagens que buscam explicar as razões de sucesso e fracasso nesse campo de estudo. A literatura tem demonstrado que o processo de formação e implantação de estratégias competitivas é complexo, sofrendo influência de diversos tipos, tais como: experiência e história de vida dos estrategistas, modelos mentais dos principais dirigentes, dinâmica do espaço competitivo, capacidade de aprendizagem organizacional, crenças e valores predominantes no âmbito da empresa, entre outros (MINTZBERG; QUINN, 2001; JENKINS; AMBROSINI, 2002).

Um trabalho seminal de Cooper (1981) abordou os fatores que influenciam a formulação e implantação de estratégias em empresas novas e pequenas. Argumentando que o contexto das pequenas empresas é diverso do das grandes empresas, este autor

analisou a formulação e implantação de estratégia com base em duas características principais das pequenas empresas: o tipo de pequena empresa e o estágio no ciclo de vida. Para Cooper (1981), as pequenas empresas variam em diversas dimensões, tais como: disponibilidade de recursos, experiência anterior dos fundadores, sofisticação administrativa e desempenho.

Para alguns autores, a estratégia na pequena empresa sofre forte influência das características pessoais e comportamentais do seu dirigente (BAMBERGER, 1983; GLANCEY; PETTIGREW, 1997; LIMA, 2007). Um aspecto que tem sido pouco explorado nos estudos sobre formação de estratégia em pequenas empresas diz respeito à influência da atitude empreendedora de seus dirigentes sobre a estratégia adotada. O empreendedorismo é abordado por diversas áreas do conhecimento. Entre as preocupações que orientam os estudos no campo encontram-se questões sobre a relevância de características individuais e do ambiente sobre o comportamento de indivíduos considerados empreendedores, a importância dos atos desses agentes sobre a economia e, também, a ligação desse campo com a gestão de empresas.

Com o objetivo de contribuir para o entendimento da gestão estratégica em pequenos e médios hotéis, o estudo aqui relatado foi desenvolvido na cidade de Curitiba. Em Curitiba, segundo Hocayen-da Silva e Teixeira (2007), o setor hoteleiro tem-se mostrado um ambiente altamente competitivo, com muitas mudanças e instalação de redes hoteleiras. O foco do estudo dirigiu-se para o desvendamento da atitude empreendedora dos dirigentes dessas empresas e das estratégias de atuação no mercado hoteleiro, com a expectativa de revelar que estas, além de serem influenciadas pelo meio onde as empresas atuam, sofrem influência de atributos pessoais de seus dirigentes.

O artigo está estruturado em quatro seções adicionais a esta introdução. A próxima seção é dedicada à apresentação de dois modelos conceituais que explicam a existência de atitude empreendedora nos indivíduos e os diferentes tipos de estratégia competitiva que uma empresa pode seguir. Nessa seção, também, são apresentados alguns estudos empíricos que abordaram a relação de características pessoais do proprietário/dirigente de pequenos empreendimentos hoteleiros e comportamento estratégico da empresa. A terceira seção do trabalho apresenta o problema de pesquisa tratado neste estudo, as hipóteses formuladas em função do referencial teórico e detalha os procedimentos de pesquisa. A seção seguinte demonstra os resultados da pesquisa e descreve a amostra. Na referida seção também são explicados os procedimentos adotados para verificação da confiabilidade das medidas usadas no instrumento de coleta de dados. Por fim, na conclusão do trabalho comenta-se a contribuição do estudo para a área de administração estratégica em pequenos e médios hotéis.

## **2. ATITUDE EMPREENDEDORA E ESTRATÉGIA**

A sociedade contemporânea é marcada por um ritmo acelerado de mudança. O mundo em que vivemos está se transformando continuamente. Alterações nos hábitos de consumo da população, mudanças demográficas, o surgimento de novas tecnologias e sua incorporação em produtos e serviços causam impactos profundos nas organizações de negócios ameaçando sua sobrevivência ou oferecendo novas oportunidades de crescimento, bem como abrindo espaço para o surgimento de novas empresas, ou para o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras em organizações já existentes.

A literatura de empreendedorismo trata de pessoas que, por meio de esforço próprio, são motivadas pela necessidade de realização a criarem riqueza. A ação empreendedora

parece ser um traço inerente ao ser humano, sendo que é possível ver o indivíduo como empreendedor por natureza. Carland, Carland e Hoy (1992) propuseram um modelo conceitual cujo foco está centrado no entendimento das diferentes categorias de empreendedores. A categorização dos indivíduos baseia-se nos objetivos esperados para o futuro empreendimento.

Há empreendedores que veem a empresa como uma parte de suas vidas, que é importante para gerar o autoemprego e renda suficiente para ter liberdade para estar com a família e amigos. Outros, conforme Carland *et al* (1992), aspiram pelo reconhecimento da sociedade e riqueza, que aliados a um desejo de autonomia, colocam a empresa como parte central de suas vidas. Por fim, os indivíduos com necessidade de realização mais acentuada, dão muita importância ao exercício da liderança nos negócios, visando a construção de uma grande empresa no futuro.

A mensuração da atitude empreendedora é feita com a utilização de um instrumento de pesquisa denominado *Carland Entrepreneurship Index* – CEI. Nos itens que compõem o CEI estão presentes dimensões associadas aos quatro fatores que foram identificados no comportamento empreendedor: i) traços de personalidade, ii) propensão ao risco, iii) propensão à inovação e iv) postura estratégica.

Necessidade de realização e criatividade compõem as dimensões presentes nos traços de personalidade. Pessoas com necessidade de realização maior envolvem-se com tarefas difíceis, metas de longo prazo e almejam a excelência nas suas atividades. A criatividade, por outro lado, está ligada à solução de problemas e manifesta-se pela aplicação de conhecimento, habilidades e motivação para agir.

Propensão à inovação é algo que parece ser inseparável do ato de empreender e é importante na identificação e aproveitamento de oportunidades. Há diferentes maneiras de inovar, mas indivíduos altamente empreendedores buscam por produtos ou processos que são completamente diferentes daqueles já existentes.

A criação de uma nova empresa é sempre associada com condições de incerteza. Dessa forma, o ato de empreender ocorre mais naturalmente em pessoas que sentem menor desconforto com o risco. Isto é, a propensão ao risco indica a tendência em aceitar ou evitar situações de incerteza relativa a uma situação em que os resultados podem ser negativos ou positivos, e, além disso, com pouca possibilidade de antecipação.

Finalmente, a postura estratégica é um fator muito importante para a criação de novos negócios. A postura estratégica envolve uma capacidade de pensar em longo prazo, monitorar as condições econômicas e sociais do contexto onde o empreendimento está surgindo e o envolvimento em atividades de planejamento sistemático e formal. A postura estratégica do empreendedor se manifesta ao identificar uma oportunidade, organizar e aplicar recursos, com o intuito de transformá-la em produtos ou serviços a serem disponibilizados no mercado.

A questão da postura estratégica, tratada no modelo de Carland *et al* (1992) como uma dimensão de análise do comportamento individual, permite refletir sobre a formação da estratégia nas organizações. No nível de análise organizacional, Miles e Snow (1978) apresentaram uma taxonomia de estratégias genéricas que tem sido amplamente estudada e aplicada em diversos setores de atividade econômica.

A força desse modelo conceitual reside no fato de que especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes. Outro ponto que acentua a força dessa taxonomia é a sua relevância para a análise do comportamento estratégico de pequenas empresas.

Para Miles e Snow (1978) as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico duradouros ao tentarem se alinhar com as condições ambientais. Os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

As duas categorias mais contrastantes são 1. estratégia prospectora, caracterizada por uma elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; e 2. estratégia defensiva, caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados, e uma ênfase muito grande em eficiência. A terceira categoria - analítica - pode ser vista como um híbrido de estratégias prospectora e defensiva, possuindo uma área de negócios central mais estável e um componente de negócios mais dinâmico tratado de uma forma prospectora. Finalmente, há empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura e têm uma 'nãoestratégia' de reações impulsivas a eventos do ambiente. (GIMENEZ, 2000, p.42-43).

A conjugação desses dois modelos conceituais contribui para os estudos de administração estratégica cuja preocupação centra-se na identificação da contribuição de atributos e processos pessoais do estrategista na escolha de estratégia em pequenas empresas (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004; HAYASHI; BARANIUK; BULGACOV, 2003; GIMENEZ *et al*, 1999). Foi com essa preocupação em mente que o estudo aqui relatado foi realizado.

Uma busca na literatura foi feita para verificar a existência de estudos anteriores que houvessem adotado uma abordagem semelhante em outros contextos. Infelizmente, não foi possível encontrar nenhum trabalho publicado que tivesse usado os dois modelos teóricos descritos acima. No entanto, foram encontrados alguns trabalhos que buscaram verificar a relação entre algumas características pessoais do proprietário/dirigentes de hotéis e questões estratégicas.

Panda (2000) desenvolveu a ideia de escolhas empreendedoras como um fator chave no desenvolvimento de um empreendimento hoteleiro. A escolha empreendedora, para o autor, está relacionada com as opções e oportunidades disponíveis para o empreendedor sobre os vários aspectos de seu empreendimento, tais como: escopo de produto/mercado, localização, escala de operações, competências humanas, entre outros. A partir de dados obtidos com 78 proprietários de hotéis na região de Nagaland, Índia, o autor identificou uma forte associação entre o sucesso do empreendimento e a orientação para objetivos do empreendedor e a supervisão direta das operações pelo dirigente.

Legohérel, Callot, Gallopel e Peters (2004) exploraram a influência de características individuais no processo decisório de administradores de hotéis e restaurantes de três países: Áustria, Polónia e França. A amostra envolveu 130 gerentes dos estabelecimentos e os resultados apontaram para a existência de influência da personalidade dos respondentes sobre seu comportamento e processo decisório. A atitude face ao futuro influenciou o grau de orientação externa das empresas. Essa relação se deu no sentido de que quanto maior a orientação de longo prazo no processo decisório dos respondentes, maior era a orientação para o ambiente da empresa. Em contrapartida, quanto mais curto o horizonte temporal, maior a orientação interna do processo decisório.

Em um estudo na Espanha, Hernández-Maestro, Muñoz-Gallego e Santos-Requejo (2009) estudaram a relação entre o conhecimento de proprietários de pequenos empreendimentos turísticos rurais e o desempenho, em termos de qualidade, das empresas. Usando medidas objetivas e perceptuais, os autores coletaram dados com 219 empreendedores e 315 turistas. Os resultados indicaram que o nível de qualidade percebido para cada estabelecimento parece ser definido no seu início. Esta definição está fortemente

associada ao nível de educação do empreendedor e seu conhecimento de línguas, havendo pouco espaço para melhorias significativas futuras na percepção da qualidade.

Pesquisando hotéis localizados na China, Hong Kong, Malásia e Cingapura, Jogaratnam e TSE (2004) obtiveram respostas, por meio de um levantamento, de 164 gerentes de hotéis em um estudo sobre a abordagem empreendedora na administração hoteleira. A análise dos dados coletados permitiu que os autores concluíssem que os hotéis cuja abordagem administrativa é empreendedora, ou seja, marcada por ações inovadoras, proativas e de maior risco, conseguiram um desempenho melhor que seus concorrentes mais conservadores.

Em 1997, Glancey e Pettigrew fizeram um estudo semelhante explorando a atividade empreendedora de proprietário de pequenos hotéis na região de St. Andrews, Escócia. Suas conclusões foram na direção de que o sucesso na gestão hoteleira é fruto de uma abordagem orientada para negócios de forma mais proativa.

No Brasil, em um estudo recente, Rossetto, Cancellier, Roman Neto e Hoffmann (2006) analisaram o comportamento estratégico em pousadas da cidade de Florianópolis, SC. O estudo de multicase indicou um predomínio de estratégias prospectoras e analíticas. Além disso, os pesquisadores encontraram uma associação do modo empreendedor de elaboração de estratégia associado à prospecção enquanto comportamento estratégico. No entanto, os autores ressaltam a necessidade de ampliar o estudo para um maior número de empresas, visto que estudaram apenas cinco pousadas.

Os estudos acima descritos tratam de diferentes atributos pessoais, formação de estratégia e desempenho organizacional. Em nenhum deles foi possível encontrar uma associação entre tipos de estratégia e atributos pessoais do estrategista. Em outro contexto, Ferreira, Gimenez e Ramos (2008) encontraram uma associação significativa entre estilo cognitivo e tipo de estratégia segundo o modelo de Miles e Snow (1978). Nesse estudo, realizado em condições simuladas, os pesquisadores revelaram a existência de uma preferência por estratégias prospectoras por parte de indivíduos cujo estilo é altamente inovador (Kirton, 1976).

Assim, visando a contribuir com esta abordagem de pesquisa, na próxima seção são apresentados os procedimentos adotados para a realização deste estudo.

### 3. PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Um debate constante na literatura sobre estratégia diz respeito aos determinantes da estratégia de uma empresa. Por um lado, há defensores do papel dominante do ambiente sobre a formação da estratégia e, por outro lado, há aqueles que entendem haver espaço para escolhas do estrategista.

A análise dos modelos teóricos de atitude empreendedora de Carland *et al* (1992) e de abordagens estratégicas de Miles e Snow (1978) demonstra uma possível aproximação de dois níveis de análise da questão estratégica: o nível do indivíduo e o nível da organização. Assim, o problema de pesquisa que esse estudo abordou foi formulado como:

**Há uma relação entre a atitude empreendedora dos dirigentes de pequenas e médias empresas hoteleiras e a estratégia adotada por eles?**

Da mesma forma, ao se analisar os aspectos dos dois modelos citados, as seguintes hipóteses foram formuladas:

H1: Existe uma relação positiva entre atitude empreendedora e porte da empresa medido pelo número de empregados.

H2: Existe uma associação entre atitude empreendedora e estratégia da empresa da forma que segue: a) Estratégias defensivas são adotadas por dirigentes com atitude empreendedora mais baixa; b) Estratégias prospectoras são adotadas por dirigentes com atitude empreendedora mais alta; e c) Estratégias analíticas são adotadas por dirigentes com atitude empreendedora intermediária.

Essas hipóteses derivam do fato de que a descrição dos diferentes níveis de atitude empreendedora propostos por Carland *et al* demonstram que há uma diferença significativa de busca de inovação e orientação para o crescimento entre uma atitude empreendedora menor e outra mais acentuada. Quanto maior a atitude empreendedora, mais forte é a orientação para a inovação. Da mesma forma, uma estratégia prospectora, segundo Miles e Snow, é marcada pela inovação constante. Assim, esperava-se encontrar uma associação entre as variáveis na direção proposta.

Esta pesquisa teve uma natureza descritiva, buscando levantar dados sobre uma população de empresas e seus dirigentes. Assim, a pesquisa é classificada como um estudo de campo, com estratégia de levantamento, *ex-post-facto*, com enfoque quantitativo.

A população de empresas foco desta pesquisa foi composta pelos hotéis de pequeno e médio porte da cidade de Curitiba. Quarenta hotéis foram visitados por um dos autores, observando o critério de que os eles deveriam ser independentes, isto é não vinculados a redes hoteleiras, com 2 ou 3 estrelas e nas categorias econômico e turístico. Desses, 33 aceitaram responder ao questionário de pesquisa. Dessa forma, a amostra do estudo deve ser considerada não probabilística e por adesão.

Embora não tenha sido possível acessar dados estatísticos recentes sobre o mercado hoteleiro de Curitiba, obteve-se a relação dos hotéis associados à Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – Paraná, que existe há 42 anos. Nessa associação estão registrados dados sobre 109 hotéis que respondem por 8.770 UHs e 16.319 leitos, destes 65 são associados. Informações repassadas pela ABIH-Paraná estimam a existência de cerca de 180 hotéis em Curitiba com uma oferta estimada de 18.000 leitos.

A amostra do estudo oferece ao mercado hoteleiro de Curitiba 2.054 unidades habitacionais (UHs) e 4.196 leitos. Isto significa que a amostra estudada corresponde a 18,33% dos hotéis da cidade e 23,31% dos leitos disponíveis. Comparando-se os totais de UHs e leitos da amostra, com os disponíveis em 82 hotéis independentes que têm menos de 125 UHs, conforme a ABIH – Paraná observa-se que a amostra corresponde a 40,24% dos hotéis e 43,92% das UHs. Dessa forma, embora haja limitações para generalizar os resultados dessa pesquisa para a população de pequenos e médios hotéis de Curitiba, os dados coletados representam uma parte significativa do setor.

Os respondentes da pesquisa foram os proprietários ou gerentes dos hotéis. No caso dos gerentes, estes eram os responsáveis pela administração estratégica dos hotéis, visto que atuavam com ampla autonomia de gestão. A amostra foi composta por 15 proprietários e 18 gerentes. Teixeira e Morrison (2004) comentam que, em muitas situações, o gerente assume a direção do hotel, devido ao fato de os proprietários trabalharem em outras atividades. Em 75% dos hotéis, a coleta de dados foi feita por um dos pesquisadores que ia lendo as questões e anotando as respostas. Nos demais casos o instrumento de pesquisa foi preenchido pelo respondente e coletado no dia seguinte.

O instrumento de pesquisa foi composto por três partes. A primeira parte mensurava a atitude empreendedora dos respondentes, e foi composta por itens originários de Carland *et al* (1992), testado e validado anteriormente por Inácio Jr e Gimenez (2004). A segunda parte solicitava dos respondentes a indicação da estratégia adotada pela empresa, segundo



o modelo de Miles e Snow (1978), por meio de quatro descrições alternativas. A terceira parte do questionário solicitava dados demográficos do respondente e da empresa. O instrumento de pesquisa é apresentado no anexo 1.

Após a coleta dos dados, os instrumentos de pesquisa foram tabulados usando-se os softwares Excel 2003 e MINITAB 15. As respostas da parte 1 do questionário foram totalizadas, segundo o critério de pontuação próprio (anexo 2), sendo os valores registrados na variável CEI-Total que mensurava a atitude empreendedora.

O tratamento estatístico descritivo dos dados foi executado no Excel, ao passo que os testes de correlação e de igualdade de médias e medianas foram feitos no MINITAB. A verificação da confiabilidade dos itens da atitude empreendedora e do tipo de distribuição dos dados coletados foi executada no MINITAB.

#### 4. RESULTADOS

Os resultados deste estudo são apresentados em três partes nesta seção. Inicialmente é feita uma descrição da amostra com dados sobre os respondentes e sobre as empresas pesquisadas. Em seguida, demonstram-se os procedimentos adotados para verificação da confiabilidade dos dados obtidos. Por fim, a seção encerra com a análise dos testes aplicados para verificação das hipóteses do estudo. O anexo 3 apresenta os dados coletados neste estudo.

##### *Descrição da amostra*

O estudo envolve dados coletados com 33 respondentes, dos quais 13 são mulheres e 20 homens. A faixa etária dos respondentes variou de 25 a 69 anos, com média de 45,42.

Os hotéis da amostra apresentaram uma média de 22,70 empregados, variando entre 5 e 52 empregados, podendo ser considerados pequenas empresas. Em termos de número de quartos (UHs) a média da amostra foi de 62,24, sendo que o hotel com maior capacidade tem 125 UHs e o de menor capacidade tem 24 UHs. No número de leitos, os hotéis variaram entre 48 e 200, com média de 127,15. Por fim, observou-se que a amostra foi composta por empresas cuja idade média é de 17 anos. Isto indica que a amostra é composta por empresas que já adquiriram um grau de estabilidade no mercado hoteleiro. A tabela 1 apresenta os dados comentados em maior detalhe.

**TABELA 1 – DADOS DESCRITIVOS DA AMOSTRA**

	IDADE DO RESPONDENTE	NÚMERO DE EMPREGADOS	IDADE DA EMPRESA	NÚMERO DE UHs	NÚMERO DE LEITOS
Média	45,42	22,70	17,03	62,24	127,15
Mediana	45,00	18,00	15,00	56,00	100,00
Moda	45,00	6,00	12,00	45,00	200,00
Desvio padrão	10,93	15,19	10,37	28,64	60,95
Mínimo	25,00	5,00	2,00	24,00	48,00
Máximo	69,00	52,00	36,00	125,00	260,00

Fonte: Pesquisa de campo

Os dirigentes das empresas estudadas apresentaram um resultado médio de atitude empreendedora igual a 18,58 (DP = 4,79). Este valor posiciona a amostra como sendo composta por indivíduos empreendedores na classificação de Carland *et al.* Observou-se que as mulheres apresentaram um resultado de atitude empreendedora mais baixo do que o dos homens. Para verificar a significância estatística dessa diferença foram feitos dois testes: teste de Kruskal-Wallis para igualdade de medianas e teste t de Student para igualdade de médias. Ambos os testes evidenciaram que a diferença é significativa ao nível de 5%, conforme mostrado na tabela 2.

**TABELA 2 – ATITUDE EMPREENDEDORA X GÊNERO**

TESTE DE KRUSKAL-WALLIS					
SEXO	N	MEDIANA	RANQUE MÉDIO	Z	
FEMININO	13	15,00	12,70	-2,08	
MASCULINO	20	21,00	19,8	2,08	
GERAL	33		17,00		
H	4,33	DF	1	P	0,04
TESTE T DE STUDENT					
SEXO	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	P	
FEMININO	13	16,38	4,09	0,03	
MASCULINO	20	20,00	4,76		

Fonte: Pesquisa de campo

A diferença significativa entre homens e mulheres na medida de atitude empreendedora pode ser uma indicação de que homens têm uma maior propensão à inovação e uma orientação para práticas de atividades de planejamento sistematizado e de mais longo prazo, buscando um crescimento maior para seus negócios. Este resultado se assemelha ao obtido por Gimenez, Inácio Jr e Sunsín (2001). De igual maneira, o resultado é consistente com a diferença encontrada por Ferreira, Gimenez e Ramos (2008) no estilo cognitivo de homens e mulheres, que apontaram um estilo mais inovador entre os homens. Assim, para a amostra estudada, as mulheres parecem preferir um comportamento menos arriscado, de orientação para prazos mais curtos e de busca de crescimento menor.

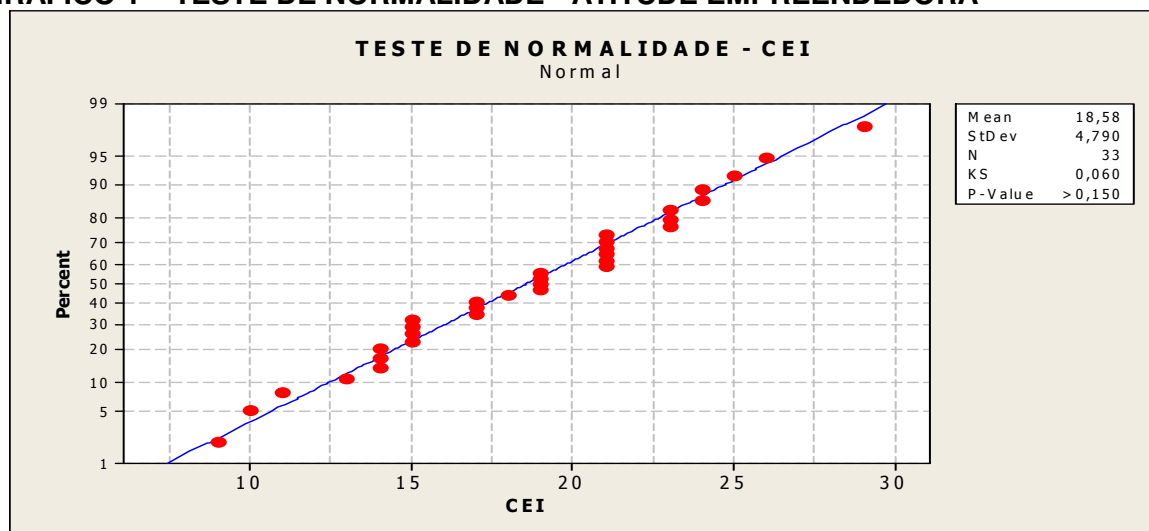
No que diz respeito às estratégias adotadas pelos dirigentes entrevistados, observou-se que a estratégia mais frequente foi a prospectora, adotada por treze dirigentes, seguida pela defensiva que foi a escolha de oito respondentes. As estratégias analíticas e reativas foram igualmente adotadas por seis hoteleiros.

#### *Confiabilidade dos dados*

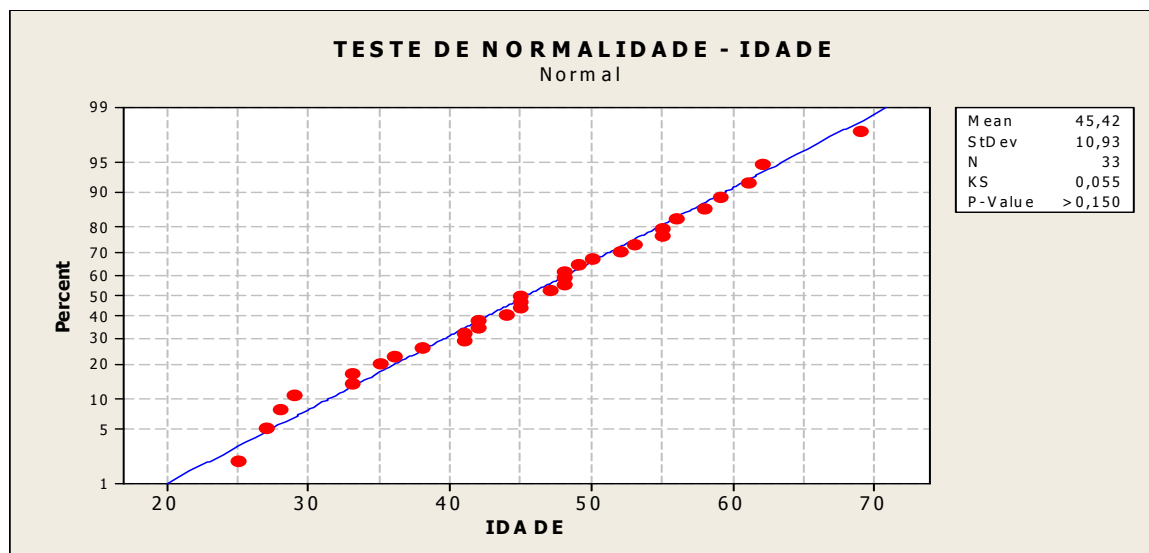
A escala de medida da atitude empreendedora foi testada para verificar sua confiabilidade, gerando um alfa de Cronbach igual a 0,71. Este resultado ficou acima do padrão geralmente aceito para este tipo de teste, indicando que a escala é confiável. Observou-se, também, que o alfa de Cronbach manteve-se constante em torno de 0,70 (mínimo de 0,68 e máximo de 0,73) quando se verificou os efeitos de omissão de itens. Dessa forma, os dados referentes à atitude empreendedora puderam ser tratados como uma medida integrada, sendo usado para tanto a variável denominada CEI – TOTAL que corresponde à soma dos itens que compuseram a medida.

Para continuidade dos testes, verificou-se a normalidade de distribuição dos dados sobre atitude empreendedora, número de empregados e idade do respondente. Os gráficos 1, 2 e 3 evidenciam que tanto a atitude empreendedora quanto idade do respondente apresentaram distribuição normal. A distribuição do número de empregados, todavia, fugiu da normalidade. Este fato pode afetar o teste de correlação que foi feito para verificar a hipótese 1, representando portanto uma limitação do estudo.

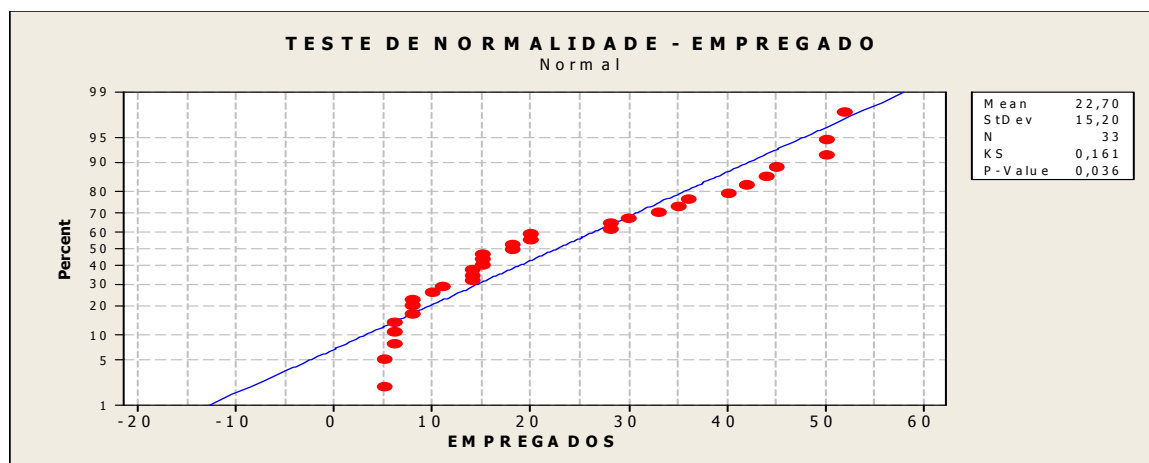
**GRÁFICO 1 – TESTE DE NORMALIDADE - ATITUDE EMPREENDEDORA**



**GRÁFICO 2 – TESTE DE NORMALIDADE – IDADE DO RESPONDENTE**

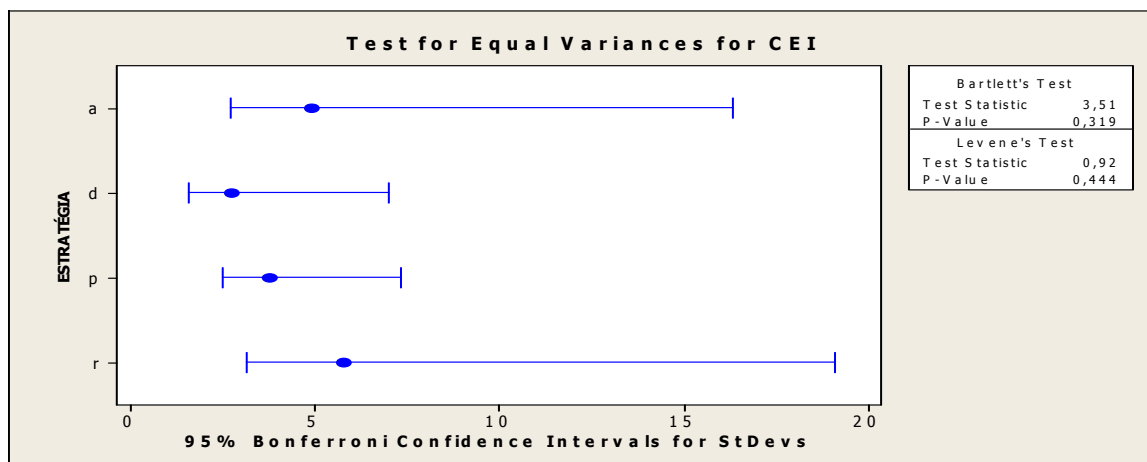


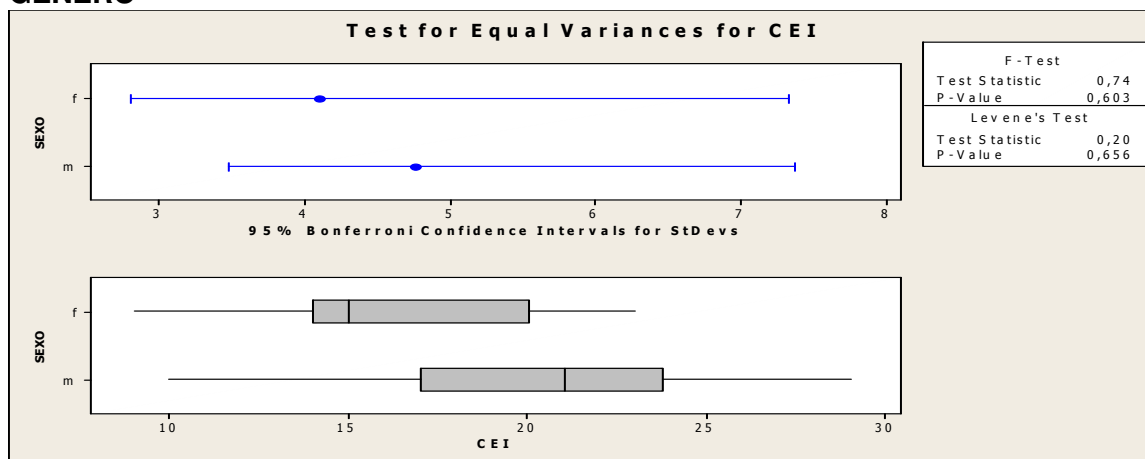
**GRÁFICO 3 – TESTE DE NORMALIDADE – NÚMERO DE EMPREGADOS**



Por fim, verificou-se a variância dos dados sobre atitude empreendedora em relação ao tipo de estratégia e gênero do respondente. Ambos os testes, evidenciaram que as subamostras possuem variâncias iguais (p-values altos) permitindo o uso do teste de ANOVA. Estes resultados são apresentados nas figuras 1 e 2.

**FIGURA 1 – TESTE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIA – ATITUDE EMPREENDEDORA X ESTRATÉGIA**



**FIGURA 2 - TESTE DE IGUALDADE DE VARIÂNCIA – ATITUDE EMPREENDEDORA X GÊNERO**

### Análise das hipóteses

Para verificar a hipótese 1, fez-se um teste de correlação entre atitude empreendedora e número de empregados. O resultado foi um índice de correlação de Pearson igual a 0,26 ( $p = 0,14$ ), indicando uma correlação positiva, no sentido hipotetizado. No entanto, a hipótese 1 não pode ser confirmada em função do baixo nível de significância. Se o porte da empresa for entendido como uma medida de desempenho, esse resultado evidencia que este é mediado por outras variáveis que não foram tratadas neste trabalho, mas que devem ser consideradas em estudos futuros. Por exemplo, além de a orientação empreendedora dos estrategistas, o crescimento da empresa certamente é influenciado por disponibilidade de recursos e condições do ambiente competitivo.

A segunda hipótese foi verificada usando dois procedimentos: um teste de Kruskal-Wallis para verificar diferenças de medianas e o teste anova *one-way* para verificar igualdade de médias. Como se pode verificar pelos resultados expostos nas tabelas 3 e 4, os dois testes evidenciaram que há diferenças significativas entre as medianas da atitude empreendedora para as diferentes estratégias ( $p = 0,025$ ) e para as médias ( $p = 0,14$ ).

A análise das diferenças de medianas permite afirmar que as estratégias prospectoras são mais adotadas por indivíduos de maior atitude empreendedora, enquanto que as estratégias defensivas são utilizadas por respondentes de menor atitude empreendedora. Por um lado, as estratégias analíticas são escolhas de indivíduos cuja atitude empreendedora é intermediária entre os dois grupos. Por fim, as estratégias reativas foram adotadas pelo grupo de respondentes de menor mediana para atitude empreendedora.

Por outro lado, ao se analisar as diferenças de médias, percebe-se que há uma aproximação das médias de atitude empreendedora de dirigentes que escolheram estratégias prospectoras e analíticas. Isto pode ocorrer, visto que as estratégias analíticas são vistas como um híbrido de estratégias prospectoras e defensivas. Dessa forma, para essa amostra pode ser que os dirigentes que adotam uma abordagem analítica em suas estratégias, enfatizem mais o lado prospector e menos o aspecto defensivo de suas estratégias.

Também, deve ser observado que esses resultados apontam para uma relação entre prática de planejamento, indicada pela postura estratégica na atitude empreendedora, e tipo de estratégia. Estratégias com ênfase em inovação são adotadas por indivíduos de maior

atitude empreendedora, revelando uma maior preocupação com definição formal de objetivos, sistematização de planejamento e orientação para o crescimento no longo prazo.

**TABELA 3 – TESTE PARA IGUALDADE DE MEDIANAS – ATITUDE EMPREENDEDORA X ESTRATÉGIA**

ESTRATÉGIA	N	MEDIANA	RANK MÉDIO	Z
ANALÍTICA	6	19,00	20,80	1,05
DEFENSIVA	8	17,00	11,90	-1,72
PROSPECTORA	13	21,00	21,70	2,23
REATIVA	6	13,00	10,00	-1,96
GERAL	33		17,00	
H	9,31	DF	3	P 0,025

**TABELA 4 – TESTE PARA IGUALDADE DE MÉDIAS – ATITUDE EMPREENDEDORA X ESTRATÉGIA**

MÉTODO	ONE-WAY ANOVA				
SOURCE	DF	SS	MS	F	P
ESTRATÉGIA	3	223,00	74,30	4,22	0,014
ERROR	29	511,1	17,6		
TOTAL	32	734,1			
S	4,198	R-Sq	30,37%	R-Sq(ADJ)	23,17%

Individual 95% CIs for Mean Based on Pooled StDev

Level	N	Mean	StDev	-----+-----+-----+-----+
a	6	20,833	4,916	(-----*-----)
d	8	16,500	2,726	(-----*-----)
p	13	20,692	3,794	(-----*-----)
r	6	14,500	5,753	(-----*-----)

-----+-----+-----+-----+

14,0    17,5    21,0    24,5

Pooled StDev = 4,198

## 5. CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo apontam para uma associação positiva entre atitude empreendedora e estratégia competitiva. Embora limitado a uma amostra de 33 empresas, pode-se afirmar que as estratégias prospectoras foram mais atraentes para hoteleiros de alta orientação empreendedora, enquanto que os dirigentes de pequenos e médios hotéis que adotaram estratégias defensivas são identificados com atitude empreendedora menos audaciosa.

Uma contribuição teórica importante deste trabalho encontra-se no fato de se evidenciar que escolhas estratégicas em pequenas empresas podem estar associadas a preferências comportamentais de indivíduos responsáveis pelas decisões estratégicas. Em especial, é importante ressaltar que, para as empresas dessa amostra, estratégias mais inovadoras foram escolhidas por indivíduos que valorizam mais atividades de planejamento formal, enquanto que estratégias defensivas foram escolhas de indivíduos com menor ênfase em atividades de planejamento.

Como apontado por Teixeira e Morrison (2004), a maioria dos negócios do setor de turismo é de responsabilidade de pequenas empresas. O entendimento dessa associação entre atitude empreendedora e estratégia competitiva pode ajudar na elaboração de programas de capacitação estratégica de dirigentes de pequenos e médios hotéis, visto que uma auto compreensão de preferências pessoais pode ajudar no desenvolvimento de ações e habilidades que permitam superar os limites pessoais na escolha estratégica. Um conhecimento pessoal sobre a atitude empreendedora pode levar o dirigente de um pequeno hotel a buscar comportamentos mais empreendedores que melhorem suas perspectivas de sucesso na empresa e, também, a possibilidade de geração de empregos.

É importante ressaltar que a associação entre atitude empreendedora e estratégia competitiva encontrada neste estudo é semelhante ao obtido no estudo de Ferreira, Gimenez e Ramos (2008). Estes resultados, em conjunto, reforçam a necessidade de se estudar em que condições atributos pessoais do estrategista determinam escolhas estratégicas. Por fim, o estudo pode ser visto como uma contribuição para o entendimento de maneiras de tornar a pequena empresa mais competitiva, alinhando-se com preocupações recentes da literatura (KRUGLIANSKAS, 1996; FARAH, 2004). Nesse sentido, enfatiza-se a necessidade de ampliar os estudos dessa natureza, buscando realizar novas pesquisas com outras variáveis do estrategista e em contextos ambientais diferenciados.

## REFERÊNCIAS

- BAMBERGER, I. Value systems, strategies and the performance of small and medium-sized firms. **European Small Business Journal**, v. 1, n. 4, p. 25-39, 1983.
- CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. C.; HOY, F. S. An entrepreneurship index: an empirical validation. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1992 Edition.
- COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DASILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. especial, p. 11-35, 2004.
- COOPER, A. C. Strategic Management: New Ventures and Small Business **Long Range Planning**, v. 14, n. 5, p. 39-45, October, 1981.

FARAH Jr., M. F. **Pequena empresa e competitividade**: desafios e oportunidades. Curitiba: Juruá, 2004.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Atributos do estrategista e ambiente competitivo: simulação de decisões estratégicas em pequenas empresas. In: **Anais do I Colóquio 3Es2Ps - Empreendedorismo e Estratégia de Pequenas Empresa**. Curitiba: PUCPR, 28-29/Novembro, 2008.

GIMENEZ, F. A. P. **O Estrategista na pequena empresa**. Maringá: Edição do Autor, 2000.

GIMENEZ, Fernando A. P.; INÁCIO JR, Edmundo; SUNSIN, Luzia A de S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, E. C. L. de (org.) **Empreendedorismo**: competência essencial para pequenas e médias empresas. Editora UnB: Brasília, p. 9-28, 2001.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JR., P. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.03, n.2, p. 53-74, 1999.

GLANCEY, K.; PETTIGREW, M. Entrepreneurship in the small hotel sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. v. 9, n. 1, p. 21-24, 1997.

HAYASHI JR., P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. Recursos e Competências nas Mudanças de Conteúdo Estratégico em pequenas Empresas de Massas Alimentícias: estudo comparativo de casos. In: **Anais... XXVII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, Atibaia, 2003.

HERNADÉZ-MAESTRO, R. M.; MUÑOZ-GALLEGO P. A.; SANTOS-REQUEJO, L. **Journal of Travel Research**. First published on January 30, 2009 as doi:10.1177/0047287508328794.

HOCAYEN-DA- SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. T. Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. **Turismo – Visão e Ação**. v. 9, n. 1, p. 19-35, 2007

INÁCIO JÚNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, abr./jun. 2004.

JENKINS, M.; AMBROSINI, V. *Strategic Management: a multi-perspective approach*. New York: Palgrave, 2002.

JOGARATNAM, G.; TSE, E. C-Y. The entrepreneurial approach to hotel operation: evidence from the Ásia-Pacific hotel industry. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. v. 45, n. 3, p. 248-259, 2004.

KIRTON, M. J. Adaptors and innovators: a description and measure. Journal of Applied Psychology, Vol. 61, No 5, pp. 622-629, 1976.

KRUGLIANSKAS, I. Tornando a pequena e média empresa competitiva, São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996, 137p.

LEGOHÉREL, P.; CALLOT, P.; GALLOPEL, K.; PETERS, M. Personality characteristics, attitude toward risk, and decisional orientation of the small business entrepreneur: a study of hospitality managers. **Journal of Hospitality and Tourism Research**. v. 28, n. 1, p. 109-120, 2004.

LIMA, E. Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, p. 86-100, out/dez, 2007.



MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian *O processo da estratégia*. 3<sup>a</sup>. edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PANDA, N. M. What brings entrepreneurial success. **Journal of Entrepreneurship**. v. 9, n. 2, p. 199-212, 2000.

ROSSETTO, C. R.; CANCELLIER, E. L. P. DE L.; ROMAN NETO, J.; HOFFMANN, V. E. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas – estudo multi-casos em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – SC. **Revista de Negócios**. v. 11, n. 3, p. 93-108. 2006.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, jan/mar, 2004.

YÁZIGI, E. **A pequena hotelaria e o entorno municipal** – guia de montagem e administração. São Paulo: Contexto, 2000.

ANEXO 1

**I - Considerando a forma como você gerencia sua empresa, assinale com um (X) qual alternativa melhor descreve seu comportamento ou maneira de ser para cada um dos 33 pares de frases apresentados a seguir.**

1	A) Objetivos por escrito para este negócio são indispensáveis.	
	B) Saber a direção geral em que você está indo é suficiente.	
2	A) Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa habilidosa.	
	B) Eu gosto de pensar em mim mesmo como uma pessoa criativa.	
3	A) Eu não iniciaria esta empresa se eu não tivesse certeza de que seria bem sucedido.	
	B) Eu não tinha certeza se esta empresa daria certo ou não quando a iniciei.	
4	A) Eu gostaria que esta empresa crescesse e se torna-se uma empresa forte.	
	B) O real propósito desta empresa é dar suporte a minha família.	
5	A) A coisa mais importante que eu faço para este negócio é planejar.	
	B) Eu me importo mais com a administração do dia-a-dia desta empresa.	
6	A) Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva otimista.	
	B) Eu gosto de abordar situações de uma perspectiva analítica.	
7	A) Meu objetivo primário nesta empresa é sobreviver.	
	B) Eu não descansarei até que nos tornemos os melhores.	
8	A) Um plano deve ser escrito para ser efetivo.	
	B) Um plano não escrito para desenvolvimento é suficiente	
9	A) Eu gasto muito mais tempo com esta empresa do que com a família e amigos.	
	B) Eu divido meu tempo equilibradamente entre esta empresa, família e amigos.	
10	A) Eu tendo a deixar meu coração governar minha cabeça.	
	B) Eu tendo a deixar minha cabeça governar meu coração.	
11	A) Minhas prioridades incluem um monte de coisas fora esta empresa.	
	B) Esta empresa é uma das coisas mais importantes em minha vida.	
12	A) Eu sou aquele que tem de pensar e planejar.	
	B) Eu sou aquele que tem que fazer as coisas.	
13	A) As pessoas que trabalham para mim, trabalham muito.	
	B) As pessoas que trabalham para mim, gostam de mim.	
14	A) Eu anseio pelo dia em que gerenciar esta empresa se tornará simples.	
	B) Se gerenciar esta empresa tornar-se muito simples, eu iniciarei outro negócio.	

15	A) Eu penso que eu sou uma pessoa prática.	
	B) Eu penso que sou uma pessoa imaginativa.	
16	A) O desafio de ser bem sucedido é tão importante quanto o dinheiro.	
	B) O dinheiro que vem com o sucesso é a coisa mais importante.	
17	A) Eu sempre procuro por novas maneiras de se fazer as coisas.	
	B) Eu procuro estabelecer procedimentos padrões para que as coisas sejam feitas certas.	
18	A) Eu penso que é importante ser otimista.	
	B) Eu penso que é importante ser lógico.	
19	A) Eu penso que procedimentos operacionais padrões são cruciais.	
	B) Eu aprecio o desafio de inventar mais do que qualquer coisa.	
20	A) Eu gasto tanto tempo planejando quanto gerenciando esta empresa.	
	B) Eu gasto a maior parte de meu tempo gerenciando esta empresa.	
21	A) Eu tenho percebido que gerenciar uma empresa cai na rotina.	
	B) Nada sobre gerenciar uma empresa é sempre rotina.	
22	A) Eu prefiro pessoas que são realistas.	
	B) Eu prefiro pessoas que são imaginativas.	
23	A) A diferença entre os concorrentes é a atitude do proprietário.	
	B) Nós temos alguma coisa que fazemos melhor do que os concorrentes.	
24	A) Meus objetivos pessoais giram em torno deste negócio.	
	B) Minha vida real é fora deste negócio, com minha família e amigos.	
25	A) Eu adoro a idéia de tentar ser mais esperto que os concorrentes.	
	B) Se você mudar muito, você pode confundir os clientes.	
26	A) A melhor abordagem é evitar o risco tanto quanto possível.	
	B) Se você quer exceder a concorrência, você tem que assumir alguns riscos.	
27	A) Eu odeio a idéia de pegar dinheiro emprestado.	
	B) Empréstimo é somente outra decisão de negócios.	
28	A) Qualidade e serviços não são suficientes. Você deve ter uma boa imagem.	
	B) Um preço justo e boa qualidade é tudo o que qualquer cliente realmente deseja.	
29	A) As pessoas pensam em mim como um trabalhador esforçado.	
	B) As pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar	
30	A) Os únicos compromissos que assumo para a empresa são aqueles relativamente certos.	
	B) Se você que quer uma empresa cresça, você tem que assumir alguns riscos.	

31	A) A coisa que eu mais sinto falta é a segurança de trabalhar para alguém.	
	B) Eu realmente não sinto falta de trabalhar para alguém.	
32	A) Eu me preocupo com os direitos das pessoas que trabalham para mim.	
	B) Eu me preocupo com os sentimentos das pessoas que trabalham para mim.	
33	A) É mais importante ver possibilidades nas situações.	
	B) É mais importante ver as coisas da maneiras que elas são.	

**II – Assinale, com um (X), qual das quatro descrições mais se parece com a sua empresa:**

1	Minha empresa está continuamente ampliando a linha de produtos/serviços. Enfatizo a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valorizo ser um dos primeiros a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.	
2	Minha empresa procura oferecer e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Meu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que meus concorrentes, ofertando produtos com melhor qualidade, serviços superiores, e/ou menores preços. Não procuro estar entre os líderes do ramo, restringindo-me àquilo que sei fazer tão bem ou melhor que qualquer um.	
3	Minha empresa tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Dou importância ao acompanhamento de novidades bem-sucedidas no setor.	
4	Minha empresa não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. Minha abordagem típica é "esperar para ver" e responder somente quando forçado por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.	

**III – Por favor, informe os dados solicitados a seguir:**

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Número de empregados da empresa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_anos.

Tempo de existência da empresa:

ANEXO 2

CRITÉRIOS DE TABULAÇÃO DE ATITUDE EMPREENDEDORA

Atribui-se 1 ponto para cada resposta correspondente aos itens da tabela abaixo:

<b>ITEM</b>	<b>ITEM</b>
1.a	18.b
2.b	19.b
3.b	20.a
4.a	21.a
5.a	22.b
6.b	23.b
7.b	24.a
8.a	25.a
9.a	26.b
10.b	27.b
11.b	28.a
12.a	29.a
13.a	30.b
14.b	31.b
15.b	32.a
16.a	33.a
17.a	Total =

ANEXO 2  
DADOS COLETADOS NA PESQUISA

HOT EL	CEI 1	CEI 2	CEI 3	CEI 4	CEI 5	CEI 6	CEI 7	CEI 8	CEI 9	CEI 10	CEI 11	CEI 12	CEI 13	CEI 14	CEI 15
1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0
2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
3	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
4	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0
5	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1
6	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
7	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
8	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0
9	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
11	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
12	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1
13	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
14	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0
15	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
16	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
17	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
18	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0
19	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
20	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
21	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
22	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0
23	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0
24	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
25	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
26	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
27	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
28	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
29	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
30	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
31	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0
32	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0

CEI 16	CEI 17	CEI 18	CEI 19	CEI 20	CEI 21	CEI 22	CEI 23	CEI 24	CEI 25	CEI 26	CEI 27	CEI 28	CEI 29	CEI 30
1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1
1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1
1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1
1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1
1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1
1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1
1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1
1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1
0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1
1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1
1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1
1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1
0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0
1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1
1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1
1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1
1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0
1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1
0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1
0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0
1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1

CEI3 1	CEI3 2	CEI3 3	CEI TOTAL	ESTRATÉGI A	SEX O	IDAD E	EMPREGADO S	IDADE DA EMPRES A	UH S	LEITO S	
1	1	0	21		p	M	49	28	15	98	200
1	0	0	14		p	F	38	40	12	125	220
1	1	1	23		p	F	61	50	24	66	155
1	1	1	15		p	F	41	35	20	120	250
1	0	1	21		p	F	45	50	11	78	200
1	1	1	23		p	M	48	52	21	78	210
1	1	1	25		p	M	52	8	18	70	110
1	1	1	23		p	M	44	11	5	26	73
1	1	1	26		p	M	62	45	31	98	200
1	1	1	21		p	F	45	10	4	56	85
1	1	1	15		p	F	29	20	17	32	70
1	0	1	21		p	M	28	33	5	60	98
1	1	1	21		p	M	48	44	30	98	260
1	1	1	14		d	M	69	42	33	71	150
1	1	1	21		d	M	36	14	30	65	90
0	1	1	17		d	M	56	28	8	63	129
0	1	0	19		d	M	50	14	12	38	88
1	1	0	17		d	M	55	8	30	40	100
1	0	1	13		d	M	58	6	32	45	90
1	1	1	17		d	F	42	6	26	50	80
1	0	1	14		d	F	45	30	36	81	130
1	1	1	19		a	M	59	15	8	50	104
1	1	0	19		a	F	41	18	16	25	50
1	0	0	19		a	F	25	36	33	110	200
1	1	0	15		a	F	47	20	12	24	48
1	1	0	24		a	M	27	18	3	45	110
1	0	0	9		r	F	42	6	10	45	100
1	1	0	10		r	M	53	5	13	30	80
1	0	0	18		r	M	33	8	2	28	56
1	0	0	11		r	F	48	5	11	45	90
0	1	1	15		r	M	33	15	20	100	200
1	1	1	24		r	M	55	14	10	52	100
1	1	1	29		a	M	35	15	4	42	70

<sup>i</sup> Este trabalho contou com o apoio financeiro do CNPq por meio de bolsa de iniciação científica a um dos autores.