

# DESEMPENHO E OBSTÁCULOS AO CRESCIMENTO DE PEQUENOS NEGÓCIOS HOTELEIROS EM CURITIBA<sup>1</sup>

PERFORMANCE AND OBSTACLES TO THE GROWTH OF SMALL HOTEL BUSINESSES IN CURITIBA<sup>2</sup>

DESEMPEÑO Y OBSTÁCULOS AL CRECIMIENTO DE PEQUEÑOS NEGOCIOS HOTELEROS EN  
CURITIBA<sup>3</sup>

**Rivanda Meira Teixeira**

Professora e Coordenadora do Mestrado em Administração da UFS  
rivandateixeira@terra.com.br

Doutorado em Administração - Cranfield University, Inglaterra

Mestrado em Administração- COPPEAD-UFRJ

Graduação em Administração- UFS

Data de Submissão: 28/02/2011

Data de Aprovação: 07/12/2011

## RESUMO

Os obstáculos que dificultam o crescimento e o desempenho dos pequenos negócios podem diferir, dependendo da natureza e característica de determinado setor de atividade econômica. Neste estudo teve-se como objetivo principal analisar o desempenho e os obstáculos enfrentados para a sobrevivência/crescimento de pequenos negócios hoteleiros em Curitiba, Paraná. Os dados foram coletados por meio de entrevistas pessoais semiestruturadas, realizadas com os proprietários ou gerentes dos hotéis. Foi utilizado o critério amostral por acessibilidade ou adesão e foram feitas 43 entrevistas. A maior parte dos entrevistados considera que o desempenho do negócio foi prejudicado pela entrada, em Curitiba, das grandes redes de hotéis com tarifas mais baixas, o que levou os locais a reduzir as suas tarifas, mesmo com aumento de custos. Os principais obstáculos enfrentados pelos hotéis de pequeno porte são os altos tributos incompatíveis com o tamanho e faturamento desses hotéis, a entrada das redes no mercado, a falta de recursos para investir no hotel, a falta de espaço físico e as dificuldades com a mão de obra.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pequenos Negócios; Desempenho; Obstáculos

## ABSTRACT

The obstacles to growth and performance of small businesses may differ, depending on the nature and characteristic of a particular sector of economic activity. The objective of this study was to analyze the performance and the obstacles to growth and performance faced by small hospitality businesses in Curitiba, in the State of Paraná. Data were collected through semi-structured personal interviews with the owners/managers of the hotels. The sampling criterion was accessibility or adhesion. Forty-three interviews were carried out. Most of the interviewees stated that business performance was hindered by the entry of large hotel chains in Curitiba, with lower tariffs, forcing them to reduce their own tariffs, despite increasing costs. The main obstacles faced by the small hotels were high taxes, incompatible with the size of these hotels, the entry of hotel chains to the local market, lack of resources to invest in the hotel, lack of physical space, and difficulties with employees.

**KEY-WORDS:** Small Business; Performance; Obstacles

## RESUMEN

Los obstáculos que dificultan el crecimiento y el desempeño de los pequeños negocios pueden diferir, dependiendo de la naturaleza y características de determinado sector de actividad económica. Este estudio tuvo como objetivo principal analizar el desempeño y los obstáculos enfrentados para la supervivencia / crecimiento de pequeños negocios hoteleros en Curitiba, Paraná. Los datos fueron recolectados por medio de entrevistas personales semiestructuradas, realizadas con los propietarios o gerentes de los hoteles. Fue utilizado el criterio de muestreo por accesibilidad o adhesión y fueron realizadas 43 entrevistas. La mayor parte de los entrevistados considera que el desempeño del negocio se vio perjudicado por la entrada, en Curitiba, de las grandes redes de hoteles con tarifas más bajas, lo que llevó a los locales a reducir sus tarifas, aun con el aumento de costos. Los principales obstáculos enfrentados por los hoteles de pequeño porte son los altos tributos incompatibles con el tamaño y facturación de estos hoteles, la entrada de las redes en el mercado, la falta de recursos para invertir en el hotel, la falta de espacio físico y las dificultades con la mano de obra.

**PALABRAS CLAVE:** Pequeños Negocios; Desempeño; Obstáculos.

## 1. INTRODUÇÃO

A importância econômica e social dos pequenos negócios das pequenas empresas é inegável e tem sido objeto de interesse de diversos pesquisadores. Autores clássicos como Solomon (1989) e Rattner et al. (1985) dão destaque às funções macro e microeconômicas das pequenas e médias empresas. Para eles, essas empresas funcionam como “amortecedoras” de choques em épocas de crise econômica, desempenham as tarefas menos compensadoras, mas são necessárias ao funcionamento do sistema e têm papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital. Para Souza e Mazzali (2008), as cifras relativas à participação das pequenas empresas no número total de empresas e no emprego, significativas na maior parte dos países e mesmo (e especialmente) em momentos de crise, as referendam como um instigante objeto de análise.

Além disso, destacam esses autores, as pequenas empresas, por possuírem uma estrutura de capital – físico e humano - menos especializada e específica, são capazes de minimizar a influência da inércia, tendo uma grande capacidade de reestruturar rotinas e processos produtivos. Ademais, a proximidade das relações patrão-empregado, além de reduzir os custos de coordenação, facilita a comunicação e, por essa via, a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento e de valores. (SOUZA e MAZZALI, 2008, p. 595)

Ainda são muito escassos os estudos publicados que enfocam a gestão de empreendimentos turísticos no Brasil. Entre eles, observa-se uma escassez ainda maior de trabalhos que se voltem para analisar os pequenos negócios. Apesar de não existirem dados específicos sobre as pequenas empresas que atuam no setor de turismo, pode-se afirmar que, a exemplo das demais atividades econômicas, a maioria dos negócios do setor é realizada nas empresas de micro e pequeno porte.

Peters; Frehse e Buhalis (2009) destacam que as indústrias do turismo, hospitalidade e lazer são primariamente baseadas em empreendedorismo e pequenos negócios. De acordo com Blichfeldt (2009) muitos negócios em turismo estão de acordo com as classificações de pequenas empresas, pois são pequenos com relação ao número de empregados e em relação a participação no mercado. Além disso, muitos se qualificam como até mesmo micro pois tem menos de quatro empregados.

A predominância das pequenas empresas no setor turístico pode ser explicada, de acordo com Hughes (1992) e Ball (1996), por três fatores: a) o capital para iniciar o negócio pode ser pequeno, b) não é necessário conhecimento específico e c) as barreiras para entrada no setor são relativamente baixas, quando comparadas com outras indústrias. Além disso, afirma Morrison (1998), o mercado de turismo é bastante segmentado e frequentemente operado por uma diversidade de pequenas empresas, que oferecem variedade de locações, de qualidade, de infraestrutura física e que estão voltadas para mercados nichos especiais.

Autores como Kuratko e Hodgetts (1998), Boer (1999), Cameron e Massey (1999) identificaram a falta de capital e a ineficiência gerencial como os aspectos que mais influenciam negativamente o desempenho das pequenas empresas; argumentam que essa posição é muito simplista e não revela a complexidade dos fatores internos e externos, objetivos e subjetivos que devem ser levados em consideração quando se trata de empresas desse tipo. No entanto os obstáculos que dificultam a sobrevivência e o crescimento dos pequenos negócios podem diferir, dependendo da natureza e característica de determinado setor de atividade econômica.

Este estudo teve como objetivo principal analisar o desempenho e os obstáculos para a sobrevivência/ crescimento de pequenos negócios hoteleiros em Curitiba, Paraná.

## 2. DESEMPENHO E OBSTÁCULOS PARA O CRESCIMENTO DE PEQUENAS EMPRESAS

É voz corrente que o desempenho de pequenos negócios é prejudicado tanto pela carência de recursos financeiros quanto humanos, e também que operam com margens de rentabilidade muito reduzidas (LOVELOCK, 1991; STOREY 1994; MORRISON, 1998; OGDERS 1998). Além disso, Welsh e White (1981) identificaram esses fatores como os mais relevantes na diferenciação entre os negócios de pequeno e os de grande porte. Gorton (2000) propõe que a formação e o desempenho de empresas de pequeno porte são inevitavelmente relacionados ao ambiente do seu fundador não apenas em função das estruturas objetivas, mas também por meio de configurações subjetivas como o seu background familiar. Essa percepção enfatiza a importância dos agentes e da estrutura para ter uma compreensão dos elementos essenciais na análise do desempenho das pequenas empresas.

Além disso, a imagem tradicional apresentada em estudos sobre pequenos negócios é que para muitos empresários a manutenção e a proteção do seu estilo de vida devem ser priorizadas até mesmo em detrimento da orientação para maximizar o lucro (DEWHURST AND HOROBIN, 1997; MORRISON, 1998; ANDREWS, BAUM AND MORRISON, 2001).

A análise do desempenho de pequenos negócios é tema complexo e com múltiplas dimensões tanto com relação à sua abrangência quanto às suas características (SCASE e GOFFEE, 1984), pois envolve uma convergência de fatores como objetivos e competências dos empresários, fatores organizacionais internos, recursos e infraestrutura, relacionamentos externos e "networks" (STOREY, 1994; MITRA e MATLAY, 2000; SHAW e CONWAY, 2000). Todos eles, sem dúvida, têm impacto na qualidade dos produtos e serviços.

Alguns obstáculos ao desempenho de empresas hoteleiras de pequeno porte são resumidos por Lynch (1999); Sherwood et al. (2000); Heffernan e Flood (2000), Morrison e Teixeira (2004) no quadro 01

Quadro 01. Obstáculos ao desempenho de pequenos negócios hoteleiros

Internos Proprietários	Falta de ambição, visão e inclinação para aumentar a produção Restrição de recursos para resolver os "gaps" na competência gerencial Percepção de que, se o negócio crescer, terá impacto negativo na qualidade do produto/serviço Filosofia anti business ( <i>hobbyist'ap proach</i> ) Proteção da qualidade de vida	
Internos-Negócio	São requeridas múltiplas habilidades em cada empregado Recursos e capacidade limitados para diminuir "gaps" nessas habilidades	
Externos	Posição de poder reduzido dentro do setor e do mercado Limitações físicas que impedem expansões Alta dependência do ambiente externo	

Fontes: Lynch (1999); Sherwood et al. (2000); Heffernan e Flood (2000), Morrison e Teixeira (2004).

Finalmente, o tema desempenho em pequenos negócios foi abordado em poucos estudos no Brasil e merece destaque o realizado por Teixeira (2005), que avaliou o desempenho dos negócios

assim como os obstáculos para o crescimento em Sergipe. Os empresários hoteleiros de pequeno porte no Estado mostram-se otimistas com relação ao desempenho de seus negócios e, apenas quando se referem aos seus lucros, mostram-se relativamente divididos, pois percentual expressivo considera que decresceu ou permaneceu o mesmo. De forma geral, avaliam que o negócio cresceu que ainda continuará crescendo nos próximos anos, indicam que aumentou o número de funcionários, ampliaram a taxa de ocupação e investiram em expansão e melhorias. Além disso, percentual expressivo pretende expandir o número de quartos e/ou oferecer maiores atrativos.

Dentro da mesma temática, o estudo de Jogaratnam e Tse (2006) analisou a relação do desempenho com a orientação empreendedora e a estrutura das organizações, dentro do contexto hoteleiro asiático. Verificou-se que a postura estratégica empreendedora foi positivamente associada ao desempenho, o que fortalece o conceito do comportamento empreendedor e do vínculo entre a postura empreendedora e o bom desempenho organizacional. As empresas consideradas empreendedoras estão mais propensas a atuar de forma proativa, enxergar as tendências de mercado, desenvolver estratégias e adotar táticas para vencer os desafios.

### 3. GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS NO SETOR TURÍSTICO

Poucos estudos têm sido realizados no Brasil sobre a gestão em turismo e, em muito menor número, abordando os pequenos negócios no setor. Na tentativa de iniciar a organização do estado da arte sobre o tema, alguns estudos sobre as pequenas empresas do setor turístico foram selecionados. Alguns deles realizados nos anos 90 e até meados de 2000 são mais focados nos aspectos de gestão tradicionais a exemplo do estudo de Aquino (1994), Ikeda (1995), Mota (2000), Dreher, Tomio e Ulrich (2003), Teixeira (2004), Teixeira (2005) e Teixeira (2006).

Alguns estudos recentes sobre as pequenas empresas turísticas no Brasil merecem destaque e são apresentados a seguir por temas mais relevantes: motivações dos empreendedores (COSTA e NASCIMENTO, 2010); competências dos gestores, empreendedores e empregados (CARVALHO, SILVA E ZAGO, 2010; MELLO e PIMENTEL, 2010; HONMA e TEIXEIRA, 2011) e redes de pequenas empresas (DONAIRE, SILVA e GASPARELLO, 2009; CURTIS e HOFFMANN, 2009; DUCCI e TEIXEIRA, 2011).

As motivações das empreendedoras de micro e pequenas empresas (MPE) de turismo foram analisadas por Costa e Nascimento (2010) que realizaram estudo na região do roteiro integrado do Ceará (Jericoacoara), Piauí (Delta do Parnaíba) e Maranhão (Lençóis Maranhenses). Entre os resultados verificou-se que a principal razão motivação para iniciar a empresa na região analisada é a percepção do turismo como o negócio mais lucrativo no local. Argumentos não-econômicos – como busca por uma vida mais calma, por independência ou vontade de viver no local – aparecem com incidência expressivamente menor. Vale destacar que, nos estudos internacionais, observa-se o predomínio de motivações não-econômicas para iniciar os negócios em turismo, relacionadas ao estilo de vida (life styles motives) entre empreendedores do setor (SHAW e WILLIAMS (2004); GETZ e PETERSON (2005), MORRISON, 2006; PETERS FREHSE BUHALIS, 2009).

Outro tema de destaque nos estudos sobre as pequenas empresas é o de competências. Carvalho, Silva e Zago (2010) revelaram que a percepção dos gerentes do significado de competências está mais relacionada às competências técnicas, de processo e de negócios, com menor ênfase nas competências comportamentais e sociais. Esses resultados indicam que o desenvolvimento de competências no contexto da ação profissional abrange um conjunto de fatores que envolvem não apenas a educação formal, como também a experiência profissional e social. Apesar de o contexto favorecer o desenvolvimento de competências em ação, os gestores não contemplam essa lógica em sua prática gerencial.

Mello e Pimentel (2010), por sua vez, analisaram as competências profissionais requeridas pelo setor turístico e como os trabalhadores deste setor adquirem essas competências. Para tanto, recorreram ao arcabouço teórico da gestão de competências, focalizando nas definições de Le Bottef (2003) e de Zarifan (2003). Ao analisar comparativamente as competências adquiridas pelos trabalhadores, gerentes e funcionários, pôde-se perceber que, enquanto o primeiro grupo adquiriu competências relacionadas a conhecimentos (saber o que fazer e por que fazer) e habilidades (saber como fazer), o segundo grupo (o dos funcionários) adquiriu predominantemente habilidades técnicas e atitudes. O modelo de Zarifan foi também utilizado e adaptado no estudo de Honma e

Teixeira (2011), que foi voltado para as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis de pequeno porte. Com base em referencial teórico de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) e em modelo de competências empreendedoras, a partir de Man e Lau (2000) e Cooley baseado nas competências: oportunidade, comunicação, comprometimento, planejamento, mobilização, qualidade de vida e interpretação. Verificou-se que não existe uniformidade em relação à caracterização de suas competências, em função da 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.

Estudo recente sobre competências de empreendedores e gestores de pequenos negócios hoteleiros no Paraná foi realizado por Teixeira (2011), que não utilizou modelos e que identificou as competências percebidas como necessárias ao desempenho eficaz dos negócios e as competências desejadas por eles. Os resultados do estudo mostram que 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. Os empreendedores preferem aprender através da prática, "fazendo", mas avaliam de forma positiva as instituições que oferecem treinamento, apesar de considerarem o seu custo alto para a empresa de pequeno porte.

As redes de pequenas empresas do setor turístico foram objeto dos estudos de Donaire, Silva e Gaspar (2009), Curtis e Hoffmann (2009) e Ducci e Teixeira (2011). Donaire, Silva e Gaspar (2009) analisam a maneira pela qual a rede de empresas do setor turístico se desenvolve como negócio. Os resultados indicam que essa rede se caracteriza por apresentar alguns negócios comuns nos quais o nível de cooperação e integração entre seus participantes é baixo e ocasional, visto que suas estratégias privilegiam os interesses individuais e de curto prazo. Por sua vez Curtis e Hoffmann (2009) analisaram os relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS). Entre os principais resultados, percebeu-se que a aglomeração territorial não está sendo estrategicamente explorada, no sentido de gerar relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela; não há uma sinalização suficiente acerca da confiança, a qual se constitui condição sine qua non de cooperação; bem como determinou-se que a aglomeração territorial não é condição suficiente para a existência de redes aglomeradas.

Ducci e Teixeira (2011) buscaram compreender como as redes sociais são utilizadas pelos empreendedores na formação do seu capital social, nas fases de criação e de desenvolvimento de um negócio. Sugere o estudo que, ao manter uma rede de relacionamentos, do tipo formal ou informal, os empreendedores da pequena empresa puderam acessar diferentes recursos e informações e, ainda, puderam aprender com os outros, uma vez que passaram a ter acesso a outras maneiras de se fazer as coisas.

#### 4 ENFOQUE METODOLÓGICO

Esse estudo pode ser considerado exploratório e descritivo. Para Neuman (1997), estudos exploratórios são utilizados normalmente para investigar um novo tema de pesquisa, podendo, em muitos casos, apresentar-se como primeiro estágio de um conjunto de etapas do estudo. Já os descritivos visam efetuar a descrição de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, utilizando para tanto um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações.

Duas possíveis direções podem ser assumidas pelos pesquisadores: a dos métodos qualitativos e a dos métodos quantitativos, ainda que, conforme salientam Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 70), "não sejam inteiramente autônomas, estando subordinadas às considerações de propósitos e filosofia adotada no estudo". Esse estudo é essencialmente quantitativo e os dados coletados foram analisados utilizando-se de estatística descritiva.

A escolha do setor hoteleiro para este projeto deve-se a importância no setor, pela sua expressividade econômica, principalmente na geração de empregos. Segundo dados da Associação

Brasileira da Indústria Hoteleira, a indústria hoteleira no Brasil (EMBRATUR, 2005) gera cerca de um milhão de empregos diretos e indiretos nos 18 mil meios de hospedagem existentes, com receita bruta em torno de US\$ 2 bilhões. Um quarto de hotel construído gera de 0,4 a 2 empregos diretos.

Foi adotada a definição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008), onde são consideradas micro as que possuem até nove empregados e de pequeno porte, as que possuem de dez a 49 empregados. Existiam em Curitiba, na época da pesquisa de campo, em 2008, de acordo com dados fornecidos pela Secretaria do Estado do Turismo, 113 estabelecimentos hoteleiros. Infelizmente, na lista disponibilizada pela instituição só constava o nome e endereço completo do estabelecimento, o que tornou impossível selecionar a priori a amostra pelo número de empregados. No entanto já era de conhecimento que a maioria daqueles hotéis, uma vez adotada a classificação do SEBRAE, estaria na categoria de micro e pequeno porte.

Para esse estudo foram selecionados 43 hotéis de micro e pequeno porte, adotando-se o critério amostral não probabilístico por acessibilidade. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) as amostras não probabilísticas também chamadas amostras por conveniência, supõem um procedimento de seleção informal, portanto os dados não podem ser generalizados para uma população, que não foi considerada em seus parâmetros, nem em seus elementos, para obter a amostra. Saunders, Lewis e Thornhill (2000) consideram que esse tipo de amostragem não baseadas na teoria probabilística são limitadas e o pesquisador faz uso delas por falta de tempo ou em situações especiais.

Com base em experiências de pesquisas anteriores com empreendedores de empresas privadas, observou-se que nem sempre os empresários se dispõem a participar de estudos acadêmicos, havendo um percentual esperado de recusas, que dificulta a definição prévia de quantas entrevistas serão realizadas. De qualquer forma, destaca Arber (1993, p.71): "quando o objetivo do estudo é exploratório e de desenvolvimento de teoria, a representatividade da amostra pode ser de importância menor, o que interessa é conseguir uma compreensão mais ampla do processo social".

Os dados foram coletados através de entrevistas pessoais, elaborado a partir de roteiro de questões baseado nas variáveis do estudo (quadro 02), realizadas com 43 proprietários ou gerentes, que foram estimulados a explicar suas respostas. Segundo Gil (1999) a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados suscetíveis de classificação e de quantificação. A adoção de entrevistas pessoais pode ser ainda justificada pela dificuldade de conseguir a adesão de empresários ou gerentes em pesquisas acadêmicas.

A pesquisa de indicadores de desempenho que impliquem a utilização de dados financeiros nas pequenas empresas é, de forma geral, muito difícil de conseguir em pesquisas, pois os empresários não gostam de revelar esses dados ou nem sempre os registros contábeis são apurados. Em função dessa limitação, algumas variáveis e indicadores foram selecionados a partir dos estudos apresentados na revisão teórica relacionados a desempenho (item 2) que estão listadas no quadro 02.

Quadro 02-Variáveis e indicadores do estudo

Perfil da empresa	Número de quartos Estrutura organizacional Participação da família Serviços e Instalações oferecidas Fontes de Capital Orientação do Negócio
Desempenho	Desempenho nos últimos três anos Desempenho esperado para os próximos dois anos Lucro nos últimos dois anos Número de empregados nos últimos dois anos Taxa de ocupação nos últimos dois anos Melhorias ou expansão feitos no hotel nos últimos dois anos
Obstáculos	Externos Internos (relacionados aos negócios) Internos (relacionados ao proprietário) Mudanças no setor Conflitos entre vida pessoal e negócio

Fonte: Elaborado pela autora

## 5. PERFIL DOS PEQUENOS NEGÓCIOS HOTELEIROS

A maior parte dos hotéis que participaram do estudo possuía mais de cinquenta quartos, 41,86%. Os hotéis que possuíam entre vinte e quarenta quartos também tiveram grande representatividade, 41,86%. Apenas três hotéis tinham em sua estrutura menos de vinte apartamentos para locação, e somente quatro hotéis tinham à disposição entre quarenta e um e cinquenta quartos.

Os hotéis são em sua maioria, administrados por famílias e pelo próprio proprietário. Portanto, grande parte possui estrutura simples e flexível. A estrutura é baseada numa gerência, que supervisiona e dá assistência a todas as áreas, e os empregados de camararia, recepção, restaurantes e manutenção. Os cargos não são bem definidos, e as funções variam de acordo com a necessidade; por isso, grande parte dos empresários/gerentes sabe realizar as funções operacionais necessárias durante o dia a dia do hotel.

A pesquisa procurou identificar quais são os serviços e instalações oferecidos pelos hotéis para conquistar seus clientes já que o mercado de Curitiba se tornou muito competitivo (HOCAYEN-DA-SILVA e TEIXEIRA, 2007). O principal serviço oferecido é o estacionamento gratuito próprio ou conveniado, presente em 88,37% dos hotéis visitados. O segundo serviço mais oferecido é a Internet, normalmente com banda larga, serviço muito requisitado já que o perfil dos hóspedes que vêm à cidade é de turismo de negócio. A internet pode ser encontrada em pontos nos apartamentos ou em salas privativas como business center. Um dos hotéis possuía um cyber café mesclando dois serviços: restaurante e internet.

Os hotéis de pequeno porte da cidade de Curitiba foram questionados quanto à fonte de capital para a construção, e verificou-se que a grande maioria dos investidores construiu com capital próprio. O financiamento aparece em 9,30% dos casos, um misto de capital próprio e financiamento ocorre em 4,65% dos hotéis. Notou-se também que 6,98% não souberam responder, pois receberam o hotel de herança há muitos anos ou não têm acesso a tal informação; 13,95% mantêm o imóvel alugado por não terem condições financeiras para iniciar o negócio. Estes últimos encontram problemas para fazer mudanças, ampliações ou qualquer investimento grande no estabelecimento uma vez que o prédio não lhes pertence.

Para os entrevistados, o turismo de lazer em Curitiba não é forte, é um turismo de passagem. Isto é, pessoas que vêm do Rio Grande do Sul ou Santa Catarina param em Curitiba para dormir, passam um ou dois dias conhecendo a cidade e seguem viagem. Em função disso, os hotéis entrevistados direcionam-se principalmente a clientes de negócios; portanto fins de semana e períodos de férias e feriados prolongados, épocas que para o turismo de lazer representam momentos de pico, são os de baixa estação para boa parte dos hotéis curitibanos.

## 6 DESEMPENHO DO NEGÓCIO

### 6.1 Desempenho do negócio nos últimos três anos

Com relação ao desempenho (tabela 01), procurou-se verificar qual a percepção do empresário quanto ao seu negócio nos últimos três anos, tomando como base o ano de 2007. Para quase metade dos entrevistados (48,84%), o negócio vem se desenvolvendo e crescendo, o que foi percebido nos hotéis mais novos que vêm apresentando crescimento na taxa de ocupação. Outros explicam que este crescimento foi decorrente da adoção de novas formas de propaganda, da mudança da administração, de reformas, além da maior frequência de feiras, congressos e eventos na cidade.

Tabela 01- Desempenho do negócio nos últimos três anos

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Cresceu	21	48,84
Permaneceu o mesmo	14	32,56
Decresceu	7	16,28
Não soube responder	1	2,33
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo 2008

Segundo os entrevistados, o mercado hoteleiro curitibano passou por uma fase muito ruim nos anos de 2003 e 2004 devido à grande oferta de hotéis novos em uma mesma época. No ano de 2005 houve pequena melhora no mercado, pois a cidade investiu mais no turismo após a criação da Secretaria de Turismo com a captação de eventos, entre outras ações. Nos últimos três anos, de acordo com a tabela 01, os negócios estão melhorando, mas de forma lenta e gradual. Nesse meio termo, muitos dos empreendedores de pequeno porte acabam por fechar os negócios.

Entre os respondentes, 32,56% avaliam como estáveis os últimos três anos do negócio, tendo 16,28% obtido resultados menores. Para estes últimos, o decréscimo se explica pelo ingresso das redes e de novos hotéis associado à recessão da economia. Destacam também o aumento da concorrência e a diminuição da margem de contribuição. Um dos entrevistados não soube avaliar o desempenho do negócio.

Ao comparar esses dados com os encontrados na pesquisa de Teixeira (2005) em Sergipe, observou-se que os empresários desse Estado era mais otimistas pois 53,3% consideraram que o desempenho foi melhor, enquanto para 26,6% permaneceu o mesmo e para 13,3% decresceu.

## 5.2 Desempenho esperado para os próximos dois anos

Apesar de o desempenho da maioria dos hotéis ter sido relativamente modesto nos últimos três anos, a grande maioria dos empresários (74%), conforme a tabela 02, está otimista e espera que nos próximos dois anos, o desempenho melhore. Muitos deles acreditam que a nova política econômica trará crescimento ao país, gerando renda e propiciando às pessoas gastar mais com lazer. Os bancos, através da criação de financiamentos para viagens e poupanças-turismo, e até mesmo lojas de eletroeletrônicos, com agências de turismo em suas unidades, têm investido neste setor para a população de classe baixa e média baixa. Estas pessoas estão mais propícias a gastar o seu dinheiro com viagens devido ao aumento de sua renda. Suas viagens são financiadas em muitas prestações e o destino é, principalmente, nacional. Alguns acreditam que irão ter bons resultados com mudanças realizadas no presente momento, mudanças essas principalmente na área de marketing e estrutura.

Para outros o trabalho já começou, os hotéis com condições de investir estão de diversas formas se preparando para esse crescimento e para o possível aumento na procura por hospedagem. Alguns estão aumentando o número de quartos, outros construindo filiais ou desenvolvendo novas formas de divulgar seu estabelecimento para atrair novos hóspedes.

Tabela 02- Desempenho do negócio para os próximos dois anos

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Crescer	32	74,42
Permanecer o mesmo	5	11,63
Decrescer	3	6,98
Não soube responder	3	6,98
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo 2008

Aqueles que acreditam em um pior desempenho nos próximos anos criticam a falta de apoio do governo e acreditam que o mercado curitibano não tem potencial para crescimento devido à grande concorrência de hotéis. Três respondentes não souberam informar qual seria o desempenho nos próximos anos, pois acreditam que Curitiba não possui atrativos suficientes para tornar-se cidade turística.

Também em Sergipe, conforme demonstra a pesquisa de Teixeira (2005) a previsão de crescimento dos negócios para os próximos dois anos, percebida pelos empresários, é também muito otimista, pois 70% acreditam que seu negócio vai crescer neste período, 23,3% avaliam que vai permanecer o mesmo, e 6,6% dizem que esse crescimento vai depender de investimentos nas instalações e em marketing.

### 5.3 Lucro nos últimos dois anos.

Quando questionados quanto ao lucro nos últimos dois anos, grande parte dos gerentes e proprietários, 44,19%, alegam que permaneceram com o mesmo lucro líquido (tabela 03). Mais uma vez, aqueles que ingressaram recentemente no setor hoteleiro afirmaram que seus lucros aumentaram gradativamente durante o período. Em contrapartida, os demais empresários afirmaram que, como a tarifa não pôde ser alterada nesses dois anos e os custos aumentaram muito, o lucro diminuiu consideravelmente. Além dessa questão, muitos hoteleiros mencionaram novamente o problema da demanda inferior ao número de hotéis, fazendo com que a taxa de ocupação diminuísse, consequentemente afetando o lucro.

Tabela 03- Lucro líquido nos últimos dois anos

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Permaneceu o mesmo	19	44,19
Cresceu	10	23,26
Decresceu	9	20,93
Não soube responder	5	11,63
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo 2008

Aqueles para os quais o lucro cresceu apresentaram como principal motivo do acréscimo a redução de custos, sobretudo com o corte de funcionários. O fato de a cidade captar mais eventos e o investimento na estrutura do hotel também foram fatores indicados por eles. Cinco entrevistados não sabiam informar, pois não tinham acesso a essa informação.

Para Teixeira (2005), em Sergipe, a situação continua melhor, pois os empresários consideram que houve um aumento dos lucros (36,6%), percentual de 26,6% considera que o lucro diminuiu ou permaneceu o mesmo, enquanto os demais 10% informam que não teriam como avaliar o seu desempenho baseados nesse indicador, pois o negócio ainda é muito recente.

### 5.4 Número de empregados nos últimos dois anos

Com relação ao número de funcionários, a maioria (55,81%) respondeu que permaneceu o mesmo, pois já trabalhavam com um número reduzido. Informam que fizeram somente substituições mantendo o mesmo número, não têm condições de aumentar sua estrutura e em alguns porque a própria família do proprietário vem atuando no negócio. (tabela 04).

No entanto, 32,56% dos entrevistados informaram ter reduzido o número de empregados como única forma encontrada para manter o lucro. Os funcionários que continuaram no hotel tornaram-se polivalentes, desempenhando mais funções no dia a dia do hotel. Em um caso foi feita a reestruturação do hotel. Em alguns hotéis isso foi feito em grande percentual, fechando algumas áreas e contratando serviços terceirizados.

Entre aqueles hoteleiros que aumentaram o seu quadro de funcionários, encontram-se motivos como a ampliação dos serviços e instalações do hotel e a maior taxa de ocupação.

Tabela 04- Número de empregados nos últimos dois anos

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Permaneceu o mesmo	24	55,81
Decresceu	14	32,56
Cresceu	4	9,30
Não soube responder	1	2,33
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo 2008

Em Sergipe, a situação é bem mais favorável, pois 50% dos entrevistados informaram que aumentou o número de empregados nos últimos dois anos, 26,6% responderam que esse número permaneceu o mesmo e para 20% houve diminuição (TEIXEIRA, 2005).

### 5.5 Taxa de ocupação nos últimos dois anos

A taxa de ocupação dos hotéis de pequeno porte foi ampliada durante os últimos dois anos, na maior parte dos casos, 39,53%. Para 37,21% dos respondentes essa taxa permaneceu constante. Já para 20,93%, houve um decréscimo do índice (tabela 05).

Segundo alguns relatos dos hoteleiros, o ano de 2003 foi muito ruim para a hotelaria em Curitiba, compensado pelo ano de 2004 quando a reação do setor foi muito forte e garantiu o bom resultado. Um dos hotéis entrevistados tinha menos de dois anos, portanto não conseguiu responder a este questionamento.

Tabela 05- Taxa de ocupação nos últimos dois anos

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Cresceu	17	39,53
Permaneceu o mesmo	16	37,21
Decresceu	9	20,93
Não soube responder	1	2,33
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo 2008

O estudo de Teixeira (2005) em Sergipe mostra também que neste estado a situação é muito mais positiva, pois 50% dos entrevistados consideraram que a taxa de ocupação aumentou nos últimos dois anos; para 30% permaneceu a mesma e para apenas 13,3% diminuiu.

### 5.6 Expansão ou melhoria nos últimos dois anos

Através da tabela 06 pode-se verificar que a grande maioria dos hotéis (86,05%) realizou alguma expansão ou melhoria nos últimos dois anos. Somente cinco hotéis não realizaram mudanças.

Tabela 06- Expansão ou melhoria nos últimos dois anos

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	37	86,05
Não	5	11,63
Não respondeu	1	2,33
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo 2008

As empresas compraram alguma mobília nova nos últimos dois anos, além de computadores. Dentre outras melhorias, pode-se citar a compra de colchões, cortinas, enxovais, camas, inserção de internet nos apartamentos, reformas gerais, pintura e criação de novas áreas como eventos e sala de reuniões. Segundo esses gerentes/donos, mesmo que o investimento tenha sido pequeno e as modificações relativamente simples, o hotel tem sempre que procurar mostrar que existe uma preocupação em oferecer algo a mais para que, quando o hóspede retornar ao hotel, perceba que seu bem-estar e conforto são considerados.

### 5.7 Planos de expansão ou ampliação

Os resultados indicam que 62,7% dos hotéis não possuíam planos de realizar expansão (tabela 07). É provável que tal situação ocorra porque hotéis de pequeno porte não possuem capital e, portanto, planos de melhoria ou expansão são muito complicados. Alguns não têm espaço físico para expandir, e outros têm o imóvel alugado, o que torna impossível qualquer mudança estrutural.

Tabela 07- Plano de expansão

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Não	27	62,79
Sim	16	37,21
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo 2008

Entre aqueles que possuem planos, mostrou-se mais representativo o aumento do número de quartos. A criação de novos espaços como cyber café, salão de jogos, bar com música ao vivo e sala de ginástica também foram mudanças citadas pelos respondentes. A tabela 08 apresenta todos os planos de expansão ou melhoria citados pelos entrevistados.

Tabela 08- Descrição do plano de expansão ou melhoria

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Aumentar o número de quartos	7	43,75
Salão de jogos	2	12,5
Administração de novos hotéis	1	6,25
Aumentar a recepção	1	6,25
Bar com música ao vivo	1	6,25
Criar setor de eventos externo	1	6,25
Cyber café	1	6,25
Internet	1	6,25
Não quis comentar	1	6,25
Realizar passeios pela cidade	1	6,25
Reformar quartos	1	6,25
Sala de ginástica	1	6,25
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	<b>19</b>	
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>16</b>	

Fonte: Pesquisa de campo 2008

No estudo de Teixeira (2005) realizado em Sergipe, os dados são mais expressivos do que em Curitiba, pois verificou-se que 50% dos hotéis de pequeno porte compraram mobiliário ou equipamentos, e 33% aumentaram o número de quartos. Com relação a planos de expansão, os dados são ainda mais positivos, uma vez que se verificou que 86,6% gostariam de oferecer mais atrativos/conforto para seus hóspedes, 56,6% gostariam de aumentar o número de quartos, enquanto 26,6% preferem permanecer no mesmo tamanho.

## 6 OBSTÁCULOS AO CRESCIMENTO DO NEGÓCIO

### 6.1 Obstáculos externos

Os entrevistados foram solicitados a apontar os maiores obstáculos externos que dificultariam o crescimento e a sobrevivência do negócio. A concorrência das redes e os altos tributos significam para mais da metade dos empresários os principais obstáculos a serem ultrapassados para que seus negócios sobrevivam e possam expandir-se (tabela 09).

Tabela 09- Obstáculos externos

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Concorrência das redes	28	65,12
Tributos	23	53,49
Conjuntura econômica	16	37,21
Mercado hoteleiro em Curitiba não expandiu	5	11,63
Não existem	1	2,33
Outros	9	20,93
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	<b>82</b>	
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>43</b>	

Fonte: Pesquisa de campo 2008

Segundo os entrevistados, os altos tributos cobrados pelo governo são incompatíveis com o tamanho e arrecadação desses hotéis e, como a concorrência é muito grande, os custos não podem ser repassados aos clientes. Como resultado, os lucros estão cada vez menores e o empreendimento cada vez mais difícil de ser mantido. Além disso, as grandes redes invadem cada vez mais o mercado hoteleiro com marcas já conhecidas e consagradas em todo o país, tarifas aparentemente mais baixas, hotéis novos e modernos. Os hoteleiros afirmam que outra limitação é não existirem em Curitiba muitos atrativos para reter os turistas mais tempo, pois o que existe na cidade (parques e museus) pode ser visitado em um ou dois dias. Além dos obstáculos presentes no questionário, alguns gerentes e proprietários citaram outras grandes barreiras para o sucesso do negócio que se encontram na tabela 10.

Tabela 10- Outros obstáculos externos

<b>Outros obstáculos externos que dificultam a sobrevivência/crescimento do negócio</b>		
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Grande número de hotéis novos	3	33,33
Falta de investimento no marketing da cidade	1	11,11
Governo	1	11,11
Guerra de tarifas	1	11,11
Localização	1	11,11
Falta de incentivo do município ao turismo	1	11,11
Taxa de câmbio	1	11,11
Clima da cidade	1	11,11
Falta de empreendedorismo turístico	1	11,11
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	<b>11</b>	
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>9</b>	

Fonte: Pesquisa de campo 2008

## 6.2 Obstáculos internos (relacionados aos negócios) que dificultam o crescimento do negócio.

Como pode ser visto na tabela 11, os problemas internos encontrados pelos pequenos hoteleiros são muitos e atingem muitos hotéis. A falta de espaço físico, mencionada por 44,19% dos entrevistados, está muitas vezes, segundo os próprios empresários, atrelada à falta de recursos e de crédito ao pequeno empresário. Aqueles que possuem imóveis próprios não podem aumentá-los pois seria muito dispendioso e os custos do negócio, principalmente em função da tributação, não permitem que esse tipo de investimento seja feito. Para os pequenos hotéis, os recursos são escassos e o crédito ao pequeno empresário é inacessível, os juros são altíssimos e incompatíveis com a arrecadação desse tipo de empreendimento.

Tabela 11- Obstáculos internos relacionados ao negócio

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Falta de recursos	19	44,19
Falta de espaço físico	19	44,19
Dificuldade com empregados	15	34,88
Não existem	3	6,98
Outros	9	20,93
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	<b>65</b>	
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>43</b>	

Fonte: Pesquisa de campo 2008

Além disso, afirmam que, no setor hoteleiro, existe carência muito grande de mão de obra qualificada para os setores operacionais, tornando mais dispendioso contratar novos funcionários, uma vez que isso envolve treiná-los, acompanhá-los de perto e comprometer o trabalho dos mais antigos para que possam supervisionar os novos durante algum tempo. Outras barreiras citadas pelos gerentes e proprietários dos hotéis são a falta de qualificação de mão de obra, o clima organizacional ruim, inexistência de estacionamento próprio, estrutura física muito antiga, falta de local de lazer nas proximidades.

Em Sergipe, segundo Teixeira (2005), o maior obstáculo é a falta de turistas e os altos impostos. A dificuldade de lidar com os empregados ou com os clientes e a necessidade permanente de manutenção são percebidas pelos empresários do setor como as maiores dificuldades na condução do dia a dia do seu negócio.

Os empresários também emitiram vários comentários para explicar por que o turismo em Sergipe não cresce e apontaram o governo como responsável pela falta de divulgação do Estado, pelo amadorismo da atividade e pela ausência de uma política voltada para desenvolver o turismo:

### 6.3 Obstáculos internos (relacionados ao proprietário) que dificultam o crescimento do negócio.

A maioria dos entrevistados não percebe esse tipo de obstáculo. No entanto, um fator que foi mencionado por 16,28% dos entrevistados: é que o dono desconhece o negócio, e muitas vezes não fica o tempo todo na empresa e nem sempre procura acompanhar de perto, pois tem outros negócios (tabela 12). Dessa forma, é difícil fazê-lo entender e implantar certas medidas nas quais o gerente acredita que podem desenvolver o negócio. Este envolvimento em outros negócios também torna qualquer tomada de decisão difícil e demorada para colocar em prática. Além disso, o interesse principal do dono algumas vezes não está voltado para o hotel, ocasionando falta de investimento e até mesmo a retirada de capital gerada pelo hotel para ser investido em outros negócios.

Tabela 12- Obstáculos internos relacionados ao proprietário

	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Não existem	21	48,84
Falta de conhecimento no ramo	7	16,28
Falta de interesse em crescer	3	6,98
Envolvimento em outros negócios	2	4,65
Outros	12	27,91
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	<b>45</b>	
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>43</b>	

Fonte: Pesquisa de campo 2008

Durante este questionamento surgiram mais alguns fatores que mostram outros obstáculos relacionados ao proprietário: falta de recursos para investir, maior importância para outro negócio, medo de expandir e ousar, idade já um pouco avançada, falta de tempo para se atualizar e a formação técnica precária.

### 6.4 Mudanças no setor

Para 60% dos entrevistados, a maior mudança é o aumento no número de hotéis e leitos na cidade. A entrada das grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais foi destacada por 15% deles, além da concorrência desleal das redes, o decréscimo na demanda e o acréscimo no número de eventos na cidade foram outras mudanças percebidas por 10% dos gerentes e proprietários. (tabela 13)

Tabela 13- Mudanças no setor hoteleiro

	<b>Frequência Relativa</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Aumento no número de hotéis	12	60
Entrada das redes hoteleiras	3	15
Concorrência desleal das redes	2	10
Decréscimo na demanda	2	10
Crescimento do número de eventos na cidade	2	10
Maior tecnologia	1	5
Redes de atendimento personalizado e fidelização	1	5
Melhorano setor hoteleiro	1	5
Investimento no design dos hotéis	1	5
Marketing de Curitiba para outros estados	1	5
Rede Hostel mais conhecida no país	1	5
Hotéis pequenos com menores condições	1	5
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	<b>28</b>	
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>20</b>	

Fonte: Pesquisa de campo 2008

## 6.5 Conflitos entre objetivos pessoais e profissionais

Em função de o trabalho de hotelaria ser contínuo, dia e noite, sem pausas nos finais de semana, são reconhecidas as dificuldades de aliar a vida pessoal com a gerência dos empreendimentos hoteleiros. Os entrevistados foram questionados sobre como conciliavam os seus interesses pessoais com os interesses do hotel. Muitos dos entrevistados confirmaram que só conseguem trabalhar no setor de hotelaria aquelas pessoas que gostam muito do que fazem já que requer sacrifício e dedicação. Mais de 45% dos entrevistados sentem dificuldade de conciliar a vida pessoal com a atividade profissional, uma vez que a exigência e a carga horária são muito grandes, principalmente nos cargos mais altos. Muitos alegam que, em função do trabalho no hotel, sobra pouco tempo para conviver com a família; como consequência, têm ocorrido problemas com os familiares. Outros dizem que já se acostumaram com a exigência que a vida profissional apresenta e já conseguem conciliar. Essa conciliação acontece através da delegação de tarefas a outros funcionários, flexibilidade dos horários de trabalho e aproveitamento dos momentos de lazer. No caso de hotéis de administração familiar, como a família trabalha junto fica mais fácil conciliar a vida pessoal e profissional. Alguns moram no próprio hotel e a vida profissional e pessoal acabam por confundir-se.

Alguns entrevistados comentaram que não existe nenhum conflito de objetivos pessoais e profissionais, pois no momento se dedicam somente à vida profissional, e essas duas visões estão muito bem alinhadas.

## 7 CONCLUSÃO

Apesar de a maior parte dos empresários considerar que o negócio cresceu, observa-se que este crescimento foi modesto, já que, para a maioria, o lucro permaneceu o mesmo ou decresceu, e o número de empregados não aumentou. O otimismo foi revelado quando se verifica que a maioria realizou alguma expansão ou melhoria e espera que, nos próximos dois anos, o desempenho melhore, pois acreditam que a nova política econômica trará crescimento ao país, gerando renda e propiciando às pessoas gastar mais com lazer.

Os principais obstáculos a serem enfrentados pelos hotéis de pequeno porte são os altos tributos incompatíveis com o tamanho e faturamento desses hotéis e o aumento da concorrência com a instalação em Curitiba das grandes redes de hotéis com tarifas mais baixas, marcas consolidadas

e instalações novas. Esses hotéis de rede e de baixo custo os forçaram a reduzir as tarifas, mesmo com constantes aumentos de custos. Como decorrência, destacam a falta de recursos para investir no hotel, a falta de espaço físico para ampliações, as dificuldades com a mão de obra.

Outro obstáculo que merece destaque é que os empresários dessas pequenas empresas, muitas vezes, têm outros negócios e não sempre dedicam o tempo que seria adequado e não têm os conhecimentos necessários para conduzir eficazmente o negócio. Além disso, é reconhecido que existe muita dificuldade de conciliar a vida pessoal e o negócio, uma vez que a rotina do hotel é reconhecidamente desgastante em função de trabalhar 24 horas.

Apesar de o mercado hoteleiro curitibano ser muito concorrido, os empresários reconhecem que o governo paranaense tem investido mais na divulgação da cidade, principalmente para outros estados do país. O número de eventos cresceu devido à inauguração de grandes centros de convenções, e, portanto, o setor hoteleiro vem crescendo.

Percebe-se que, de maneira geral, os hotéis de pequeno porte têm menos condições de sobrevivência nesse mercado competitivo já que as redes tentam atualmente personalizar o atendimento e fidelizar o cliente, que eram as antigas vantagens competitivas de hotéis familiares. Aliado a isso, o turista no Brasil está mais exigente quanto à qualidade do serviço e oferta de serviços diferenciados. Finalmente, não se pode deixar de considerar que outro fator limitante para os pequenos negócios seja a necessidade de novas tecnologias, que essas empresas têm muito maior dificuldade em acompanhar e investir em mão de obra especializada.

Pelo que foi constatado neste estudo, pode-se verificar que esses objetivos devem ser interpretados dentro do contexto das múltiplas dimensões e interpretações e que são muito mais complexas do que o relacionamento causal entre recursos financeiros e humanos e sua influência no desempenho dos negócios. Finalmente, fica evidente que as futuras pesquisas sobre o setor hoteleiro não podem deixar de considerar os pequenos negócios, suas características e peculiaridades, para que os conteúdos teóricos possam ser construídos com base no entendimento adequado do seu contexto interno e externo.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, José Henrique de; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Cluster e cooperação entre empresas: uma enquête (survey) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 626-639.
- ANDREW, R.; BAUM, T.; MORRISON, A. The Lifestyle Economics of Small Tourism Businesses, *Journal of Travel and Tourism Research*, v. 1, June, 2001, p. 16-25.
- AQUINO, C.A. B. de. Atração de Recursos Humanos para o Preenchimento do Quadro Funcional de Pequenas e Médias Empresas Hoteleiras da Cidade de Fortaleza. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1994.
- BALL, S. Wither the Small Independent Take-Away. IAHMS Conference, Harrogate, 1996. Anais... Harrogate, IAHMS, 1996.
- BLICHFELDT, Bodil Stilling. Innovation and Entrepreneurship in Tourism: The Case of a Danish Caravan Site. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, v. n 3. 2009.
- BOER, A., An assessment of small business failure. In: Thomas, R. (Ed), *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*, London: Cassell, 1999.
- CAMERON, A.; MASSEY, C. *Small and Medium-sized Enterprises: A New Zealand Perspective*, Auckland: Addison Wesley Longman, 1999.
- CARVALHO, Nadia L. N.; SILVA Anielson B. da; ZAGO Celia C. Fatores de Influência no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Hotéis e Pousadas. *Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v. 13 - nº 2 - p. 201-219 / mai-ago 2011.

COSTA Helena A; NASCIMENTO Elimar P. Motivações para Empreender no Turismo: Um Estudo sobre Micro e Pequenas Empresas na Costa Norte (Ce, Ma, Pi). *Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v. 12 - nº 3 - p. 314–330 / set-dez 2010.

CURTIS Lali Fleker de; HOFFMANN Valmir Emil. Relacionamentos Interorganizacionais em Contexto de Aglomeração Territorial: um Estudo no Setor Hoteleiro das Destinações Turísticas de Gramado e Canela (RS). In: Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração, ENANPAD,33, São Paulo, 2009. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.

DEWHURST, P.; HOROBIN, H. The Owners of Small Tourism and Hospitality Firms: A Proposed Classification. In: EuroCHRIE Conference, Sheffield, 1997, p. 277-282.

DREHER, M. T.; TOMIO, D.; ULLRICH, D. R. Análise da Gestão das MPEs do setor hoteleiro: o caso Blumenau, SC. In: EGEPE- Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 3, 2003, Brasília. Anais...Brasília: UNB/UEL/UEM, 2003.

DONAIRE, Denis; SILVA, Marcos Pereira da; GASPAS, Marcos Antonio A Rede de Negócios do Turismo: Um Estudo sobre suas Características e Implicações Estratégicas *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v. 11, n. 1. p. 112 – 134, jan/abr. 2009

DUCCI Norma Pimenta Cirilo; Teixeira, Rivanda Meira. 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*. v. 21, n. 1, abril 2010.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. Pesquisa gerencial em administração. São Paulo: Pioneira, 1999

EMBRATUR. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/>>. Acesso em: 07 nov. 2005.

GETZ, D.; PETERSEN, T. Growth and Prof-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *Hospitality Management*, v. 24, p. 219–242, 2005.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

GORTON, M. Overcoming the structure-agency divide in small business research, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v.6 n.5, 2000, p.276-293

HEFFERNAN, M.; FLOOD, P. An exploration of the relationship between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4), 2000, p.128-138.

HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João, TEIXEIRA, Rivanda Meira . Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. *READ – Edição 55 v. 13 n. 1 jan-abr 2007*.

HONMA; Edson Tadayoshi; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Competências Empreendedoras em Hotéis de Pequeno Porte: Estudo de Múltiplos Casos em Curitiba, Paraná. *Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, Vol. 13 - nº 1 - p. 52–80 / jan-abr 2011

HUGHES, H. Economics for the hotel and catering industry. London: Hutchinson, 1992.

IKEDA, A. A. O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens. Brasília: Sebrae,1995.

JOGARATNAM, G.; TSE, E. C. Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. v. 18, n. 6, 2006.

KURATKO, D.; HODGETTS, R. Entrepreneurship: a contemporary approach. New York: Dryden Press. 1998.

LYNCH, P. Host attitudes towards guests in the homestay sector. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 1, No. 2, ,1999, p. 119-144.

LOVELOCK, C., Services Marketing, Prentice-Hall, New York. 1991.

MELLO; Andreza Sampaio de, PIMENTEL; Mariana Pereira Chaves . O Desenvolvimento de Competências no Setor Hoteleiro Capixaba. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MITRA, J.; MATLAY, H. Towards the New Millennium: the growth potential of innovative SMEs, paper presented at ICSB World Conference, Brisbane, 2000.

MORRISON, A. Small Firm Statistics: A Hotel Sector Focus. The Service Industries Journal, v. 18, n. 1, pp. 132-142. 1998.

MORRISON, A A Contextualization of Entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, v. 12, n. 4, p. 192-209, 2006.

MORRISON, Alison; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Small Firms Performance in the Context of Agent and Structure: a Cross Cultural Comparison in the Tourism Accomodation Sector. In:

THOMAS, Rhodri (Ed.). Small Firms in Tourism: International Perspectives, Oxford: Elsevier, 2004.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. 2000. Pequena e média hotelaria de Fortaleza: estratégias promocionais. Turismo em Análise, São Paulo:ECA/USP, vol. 11, n.1, maio.

NEUMAN, L. W. Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OGDERS, P. 'Management Development Needs of Individual Owner Managers of SMEs in the Hospitality Sector', conference proceedings, 7th Annual Hospitality Research Conference, Glasgow Caledonian University, Glasgow, 1998.

PETERS, Mike; FREHSE Joerg; BUHALIS Dimitrios. The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, v.7, n.3, 2009.

RATTNER, H et al. Pequena Empresa- O Comportamento Empresarial na Acumulação e na Luta pela Sobrevivência, Brasília: Editora Brasiliense/ CNPq, 1985.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO Carlos Fernandez, LUCIO, Pilar Batsita. Metodologia de pesquisa. 3 ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2006.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNILL, A. Research Methods for Business Students. 2. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SCASE, R.; GOFFEE, R. The Real World of the Small Business Owner, London: Routledge, 1984.

SEBRAE. Disponível em <[www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br)> Acesso em 07/08/2008.

SHAW, G; WILLIAMS. From Lifestyle Consumption to Lifestyle Production: Changing Patters of Tourism Entrepreneurship. in R. Thomas (Ed.) Small Firms in Tourism: international Perspectives, London: Elsevier, 2004.

SHERWOOD, A-M; PARROTT, N.; JENKINS, T., GILLMOR, D., GAFFEY, S., CAWLEY, M. Craft Producers on the Celtic Fringe: Marginal Lifestyles in Marginal Regions?, paper presented at 15th International Society for the Study of Marginal Regions Seminar, Newfoundland, 2000.

SHAW, E.; CONWAY, S. Networking and the small firm. In Carter, S., Jones-Evans, D. (Eds.) Enterprise and Small Business, Harlow: Financial Times/Prentice Hall. 2000

SOLOMON, S. A pequena empresa nos Estados Unidos e no mundo. São Paulo: Ed. Nórdica, 1989.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira e MAZZALI, Leonel. Conceito e espeço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. Gestão & Produção, .v. 15,n. 3. p. 591-603, set-dez-. 2008.

STOREY, D. Understanding the Small Business Sector, Routledge, London, 1994.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão de Marketing em Pequenos Empreendimentos Hoteleiros. Turismo em Análise, São Paulo, v. 15, n 1, maio 2004.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. Diagnostico de Pequenos Negócios Hoteleiros em Sergipe. In: Análises Regionais e Globais do turismo Brasileiro. Ed. TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. São Paulo: Roca, 2005.

TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão de Pessoas em Empresas Turísticas de Pequeno Porte: o Caso do Setor Hoteleiro. Turismo em Análise. São Paulo, v.17, número especial, jan.2006. p.91-115.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do setor Hoteleiro. Revista de Administração Contemporânea, vol 8, n 1, jan/mar, p. 105 – 128, 2004b

TEIXEIRA, Rivanda Meira. Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro. Turismo em Análise, Vol. 22, n. 1, abril 2011

## NOTAS

1 Versão modificada e ampliada a partir de artigo apresentado no VII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, -ANPTUR, 20 e 21 de Setembro de 2010. Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo.

2 Altered and amplified version based on the article presented at the VII Seminar of the National Association for Research and Postgraduate Study in Tourism - ANPTUR, 20 and 21 September 2010. Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo.

3 Versión modificada y ampliada a partir del artículo presentado en el VII Seminario de la Asociación Nacional de Investigación y Postgrado en Turismo - ANPTUR, 20 y 21 de Setiembre de 2010. Universidad Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo.

