

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

EDUARDO FARACO

**O PROCESSO EMPREENDEDOR
NA PEQUENA HOTELARIA DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS – RS:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO-DESCRITIVO**

Caxias do Sul
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

EDUARDO FARACO

**O PROCESSO EMPREENDEDOR
NA PEQUENA HOTELARIA DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS – RS:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO-DESCRITIVO**

Dissertação submetida à banca examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Turismo.

Linha de Pesquisa: Turismo e Hotelaria
Área de Concentração: Organização e Gestão

Orientador:
Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos
Universidade de Caxias do Sul

Caxias do Sul
Setembro de 2005

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Carlos Honorato, pelas orientações precisas, pela objetividade, pela disponibilidade, pelas críticas e sugestões sempre relevantes e plenas de energia e pela vontade de aprender e ensinar que nos enchem de entusiasmo.

Ao Professor Mário Beni, pois, apesar do pouco tempo em que tive oportunidade de obter orientação com o maior *expert* em turismo no Brasil, seus conselhos e generosidade servirão como guias eternos.

À Professora Susana Gastal e a todos os professores do Programa de Mestrado em Turismo, por tudo o que tenho aprendido no nosso convívio, nas discussões e trabalhos desenvolvidos.

A todos os meus mestres, em especial Profa. Norma Moesch e Luis Gustavo Patrucco, pelo seu calor humano e incansável apoio moral, mostrando que qualquer barreira pode ser perfeitamente transposta.

Aos meus Alunos, não só pela ajuda na aplicação do instrumento de pesquisa, como também pelas permanentes trocas e ensinamentos que fazemos em sala de aula.

Aos colegas, cujo convívio que tivemos foi fascinante, cheio de trocas e aprendizados; espero que as amizades feitas aqui se prolonguem para o resto de nossas vidas.

Aos meus pais, pelo estímulo e apoio incondicional desde sempre, pela paciência com que sempre me ouviram e sensatez com que constantemente me apoiaram.

A minha esposa Simone, pelo fundamental apoio familiar que preencheu as falhas que fui tendo por força das circunstâncias e pela paciência, amor e compreensão revelados ao longo desses últimos meses.

A minha filha Júlia, pela ternura sempre manifestada, apesar do “débito” de atenção. A você, que é a razão do meu cotidiano, meu amor eterno.

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é investigar as características do processo empreendedor na pequena hotelaria da Região das Hortênsias, Rio Grande do Sul, através da análise do perfil de seus empreendedores, do processo histórico de implantação desses empreendimentos e da origem dos empreendedores, identificando quais são suas motivações. Para isso, foi feita uma revisão teórica a respeito das questões que envolvem o tema empreendedorismo. A dissertação está dividida em sete tópicos principais: empresas familiares, microempresa e pequena hotelaria no Brasil, viabilidade e implantação de empreendimentos, estratégia, empreendedorismo, abordagens teóricas e perfil do empreendedor. Foi realizada uma pesquisa de campo na pequena hotelaria das cidades de Canela, Gramado, São Francisco de Paula e Nova Petrópolis, visando traçar o perfil dos empreendedores, bem como o processo por eles adotado para a viabilização e implantação de seus empreendimentos e suas capacidades envolvendo o processo de análise ambiental, de manter equipe e de correr riscos. A partir da constatação da ausência de uma análise ambiental, da falta de pesquisa de mercado e de estudos de viabilidade econômico-financeira, entre outros aspectos, concluiu-se que essa capacidade empreendedora é de grau médio. Existem, portanto, oportunidades para qualificação no sentido de um posicionamento mais competitivo, com mais qualidade e “agressividade” nesse mercado já tão concorrido.

Palavras-chave: empreendedorismo; gestão; pequena hotelaria; Região das Hortênsias – RS.

ABSTRACT

The objective of this work is to investigate the characteristics of the entrepreneurial process in the small hotels situated in the Hortênsias Region, Rio Grande do Sul, through the analysis of the entrepreneurs profile, the historic process carried out, entrepreneurs background, identifying which are their motivations. For that, it was made a theoretical revisit concerning aspects related to entrepreneurship. The study is divided into seven main topics: family enterprises, small enterprises and small hotels in Brazil, feasibility, strategies, entrepreneurship, theoretical approaches and entrepreneur profile. Soon after, a field research was conducted in the small hotels in the cities of Canela, Gramado, São Francisco de Paula e Nova Petrópolis, with the objective of tracing the entrepreneurs profile, as well as the process carried out by them for the enterprises feasibility, and to determine their entrepreneurial capacity formed by environmental analysis capacity, staff maintenance capacity and risk taking capacity. After verifying the lack of environmental analysis, lack of market research and feasibility studies, among other aspects, it was concluded that the entrepreneurial capacity is of a medium level. Thus, there are qualification opportunities for a more competitive positioning with more quality and audacious actions in a market already with a great deal of competition.

Keywords: entrepreneurship; small hotels; Hortênsias Region – RS, Brazil

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivo organizacional e o PN.....	40@~
Figura 2 – Objetivo e implementação.....	43@~
Figura 3 – Objetivo e estratégia.....	51@~
Figura 4 – Pensamento estratégico.....	86@~
Figura 5 – Liderança.....	88@~
Figura 6 – Tomada de decisão.....	89@~
Figura 7 – Modelo de análise.....	90@~
Figura 8 – Modelo de medição da capacidade empreendedora.....	91@~
Figura 9 – Origem do estabelecimento.....	100@~
Figura 10 – Como foram adquiridos os conhecimentos para empreender.....	100@~
Figura 11 – Através de que meios foi identificada a oportunidade.....	100@~
Figura 12 – Análise da concorrência.....	101@~
Figura 13 – Incentivos.....	102@~
Figura 14 – Estudo de viabilidade econômico-financeira.....	102@~
Figura 15 – Retorno do investimento.....	103@~
Figura 16 – Pesquisa de mercado.....	103@~
Figura 17 – Preocupações ambientais.....	104@~
Figura 18 – Benchmarking.....	105@~
Figura 19 – Sucesso profissional.....	106@~
Figura 20 – Autonomia administrativa.....	107@~
Figura 21 – Perfil.....	108@~
Figura 22 – Apoio familiar.....	108@~
Figura 23 – Tipo de administração.....	109@~
Figura 24 – Número de colaboradores.....	109@~
Figura 25 – Número de Unidades Habitacionais.....	109@~
Figura 26 – Estratégias.....	110@~
Figura 27 – Caso não fosse empreendedor hoteleiro.....	110@~

Figura 28 – Implantação hoteleira.....	112@~
Figura 29 – Motivação.....	113@~
Figura 30 – Criatividade.....	114@~
Figura 31 – Processo empreendedor.....	114@~
Figura 32 – Consultoria.....	115@~
Figura 33 – Modelo de medição da capacidade empreendedora com resultado médio.....	117@~
Figura 34 – Escala de valores obtidos e potencial da capacidade empreendedora.....	118@~

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estimativa do número de empreendedores por região do Brasil – 2000 a 2003.. 57@~

Tabela 2 – Distribuição do empreendedorismo entre homens e mulheres no Brasil – 2003 57@~

Tabela 3 – Participação no empreendedorismo – homens versus mulheres – 2000 a 2003 ..57@~

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Linhas de financiamento para micro e pequenas empresas..... 36@~

Quadro 2 – Fases do processo empreendedor..... 59@~

Quadro 3 – Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores..... 66@~

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Empresas familiares.....	16
2.1.1 Tipos e características das empresas familiares.....	18
2.1.2 Gestão familiar.....	21
2.2 Microempresa e pequena hotelaria no Brasil.....	23
2.2.1 Conceituação.....	23
2.2.2 Hotéis e pousadas.....	26
2.2.2.1 Classificação e características.....	27
2.3 Viabilidade e implantação de empreendimentos.....	29
2.3.1 Pesquisa de mercado.....	30
2.3.2 Estudo de viabilidade econômico-financeira.....	32
2.3.3 Oportunidades e ameaças.....	34
2.3.4 Capital e financiamento.....	35
2.3.5 Avaliação do impacto ambiental.....	38
2.3.6 Plano de Negócios (PN).....	39
2.3.7 Consultoria.....	41
2.3.8 Benchmarking.....	42
2.4 Estratégia.....	44
2.4.1 Escolas de estratégias.....	44
2.4.1.1 Escola do design.....	45
2.4.1.2 Escola do planejamento.....	45
2.4.1.3 Escola do posicionamento.....	46
2.4.1.4 Escola empreendedora.....	46
2.4.1.5 Escola cognitiva.....	47
2.4.1.6 Escola do aprendizado.....	47
2.4.1.7 Escola de poder.....	48
2.4.1.8 Escola cultural.....	48
2.4.1.9 Escola ambiental.....	49
2.4.1.10 Escola de configuração.....	49
2.5 Empreendedorismo.....	51
2.5.1 Análise histórica.....	52
2.5.1.1 Evolução no mundo.....	52
2.5.1.2 Evolução no Brasil.....	55
2.5.2 Abordagens teóricas.....	58
2.5.2.1 Processo empreendedor.....	58
2.5.2.2 Escolas de pensamento.....	60
2.5.3 Conceituação.....	70
2.5.4 Perfil do empreendedor.....	72
2.5.4.1 Necessidade de sucesso.....	73
2.5.4.2 Necessidade de autonomia.....	73
2.5.4.3 Conhecimentos para empreender.....	74
2.5.4.4 Criatividade.....	76
2.5.4.5 Motivação.....	78
2.5.4.6 Atitudes.....	80
2.5.4.7 Necessidade de profissionalização.....	80
2.5.4.8 Identificação de oportunidades.....	81
2.5.5 Características do empreendedor.....	83
3 MODELO DE ANÁLISE.....	84

4	CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS.....	93
4.1	Conceito e classificação.....	93
4.2	Fundamentação metodológica.....	95
4.3	Caracterização geral da amostra.....	96
4.3.1	Definição do universo.....	96
4.3.2	Coleta de dados.....	96
5	ANÁLISE DO PROCESSO EMPREENDEDOR NA PEQUENA HOTELARIA DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS.....	98
5.1	Perfil do empreendedor.....	98
5.1.1	Elementos do modelo de análise.....	98
5.1.1.1	Características da capacidade de análise ambiental.....	98
5.1.1.2	Características da capacidade de manter equipe.....	106
5.1.1.3	Características da capacidade de conviver com o risco.....	111
5.1.2	Operacionalização do modelo de análise.....	116
5	Considerações finais.....	119
	REFERÊNCIAS.....	122
	APÊNDICES.....	129
	Apêndice A – Lista de hotéis pesquisados.....	130
	Apêndice B – Instrumento de pesquisa.....	132

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem origem na preocupação de se identificarem as características do empreendedor da pequena hotelaria da Região das Hortênsias bem como o processo empreendedor adotado por ele. A importância desse tema deve-se ao fato de ser o empresário brasileiro, de acordo com a análise feita pelo *Global Entrepreneurship Monitor - GEM(2003)* um dos “mais empreendedores”, e, apesar disso, existir relativamente pouca bibliografia a respeito do assunto, principalmente no âmbito da hospitalidade.

Com as características do mercado atual hoteleiro, só sairão vencedores aqueles empreendedores que tiverem a capacidade de alinhar competitividade e produtividade de modo eficiente e eficaz. Dessa forma, o empreendedorismo configura-se como elemento propulsor da economia de uma região, pois é pela iniciativa de indivíduos que desenvolvem e empreendem oportunidades que uma economia estrutura-se, cresce e consolida-se, agregando valor a um segmento e gerando empregos dentro de uma ótica de sustentabilidade social.

Ao longo do século passado e início deste, muito se tem discutido sobre a inovação, suas características e fontes de idéias, com o objetivo de se buscar uma maior compreensão de seu papel em frente ao desenvolvimento econômico. Nesse sentido, para Porter (1998), a inovação em termos estratégicos é definida no mais amplo sentido. Ela inclui não só as novas tecnologias, mas também novos métodos ou maneiras de se fazerem as coisas, que, por sua vez, parecem lugar comum.

A idéia de que o empreendedorismo e o crescimento econômico têm uma relação direta partiu de Schumpeter,¹ em 1911, para quem o empreendedorismo é “levar a cabo novas combinações”, entendendo-se essas combinações como métodos de produção inovadores,

¹ J. A. Schumpeter (1883-1950). Economista nascido em Triesch, Moravia (atualmente República Checa), conhecido por suas teorias sobre desenvolvimento capitalista e ciclos econômicos. Formou-se pela Universidade de Viena em 1906; lecionou na Universidade de Graz, Áustria, de 1911 a 1914; foi Ministro das Finanças da Áustria, de 1919 a 1920; lecionou em Bonn (Alemanha), de 1925 a 1932. Emigrou para os EUA em 1932 e lecionou na Universidade de Harvard até 1950; previu que o sucesso do capitalismo seria o seu destruidor eventual.

exploração de novos recursos e adoção de formas de organização empresarial inexistentes até então. Na mesma linha de outros autores, Kirzner (1973, p.12) afirma, por sua vez, que “a ligação entre empreendedorismo e crescimento econômico é fundamentada no ato do empreendedor detectar e lucrar com situações em desequilíbrio melhorando ineficiência ou deficiências do mercado”.

Conceituando o empreendedorismo quanto aos seus aspectos econômicos e organizacionais, chega-se inicialmente a Jean Baptiste Say.² Esse estudioso elaborou uma teoria das funções do empresário, cunhando o termo *entrepreneur*, ou empreendedor, e atribuiu-lhe um papel de essencial importância na dinâmica de crescimento da economia. É Drucker (2000), no entanto, quem retoma e expande o conceito de empreendedor elaborado por Say. Para tanto, identifica, no empreendedor, o papel de transferir recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento, possibilitando, desse modo, mais eficiência e eficácia à economia.

No século XX, Schumpeter trouxe uma importante contribuição teórica hoje incorporada à corrente de pensamento do empreendedorismo, estabelecendo os conceitos de “destruição criadora” e “empresário empreendedor”. A categorização denominada “destruição criadora” fundamenta-se no princípio de que o desenvolvimento de novos métodos de produção, novos bens de consumo, novos mercados, novos setores de transporte e de novas formas de organização encontram-se entre as alternativas que perturbam o equilíbrio preexistente e rompem-no. O agente básico desse processo de “destruição criativa” reside na figura que o autor denominou “empresário empreendedor”, o qual desafia o *status quo* reinante no mercado e, no limite, possibilita a ruptura de paradigmas até então predominantes.

Drucker (2000) cunhou o termo *entrepreneurship* para designar esse novo padrão de comportamento dos agentes econômicos em face da economia e sociedade em processo de mudança, caracterizando a “economia empreendedora” com base nos seguintes aspectos:

² Jean Baptiste Say (1762-1832. Economista clássico francês, nasceu em Lyon. Trabalhou com seguros e, no jornalismo, foi editor de revista. Operou um moinho de algodão, lecionou Economia em Paris e publicou *Treatise on Political Economy* em 1803.

- a) surgimento de novos setores ou ramos de negócio baseados no desenvolvimento tecnológico do novo milênio;
- b) busca dos novos empreendimentos como forma de realização pessoal;
- c) valorização da individualidade e da qualidade de vida, conferindo *status* e dimensão econômica a setores que até então não eram considerados na perspectiva empresarial; e
- d) inovação sistemática como prática permanente para o aproveitamento de novas oportunidades para satisfazer as carências e necessidades das pessoas nesta nova era.

Tanto para Schumpeter (1961), como para Drucker (2000) e para Kirzner (1973), o empreendedor não só possui uma importância vital para a empresa onde atua, rompendo permanentemente a sua inércia organizacional, como é fundamental à melhor alocação dos recursos produtivos de uma comunidade, ao mesmo tempo em que estabelece desenvolvimento nos segmentos produtivos via inovação.

O problema que se coloca a esta pesquisa, então, é o de se as características do processo empreendedor da pequena hotelaria da Região das Hortênsias são compatíveis com aquelas apontadas pela bibliografia como sendo as ideais.

Este estudo mostra os conceitos e características do empreendedor e os processos por ele utilizados, no sentido do planejamento e implantação de meios de hospedagem aqui conceituados e caracterizados como pequena hotelaria, num dos mais importantes destinos turísticos nacionais, que é a Região das Hortênsias.

Escreve Moraes (2000, p.19) que “Ter conhecimento acerca de atitudes vivenciadas por pessoas que atingiram êxito em determinados empreendimentos, além de servir de fonte de informações pode facilitar outras experiências empreendedoras”. Assim, mesmo que as experiências vivenciadas não constituam “modelo” que possa ser seguido, elas são fontes de informação para a implantação de outros negócios, bem como para se conhecer uma região e suas características.

A Região das Hortênsias, que compreende os municípios de Gramado, Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula, teve seu aparecimento no cenário turístico nacional de uma forma consistente desde os meados da década de 1980. Até então, sua economia era baseada na indústria e comércio, com ênfase quase exclusiva no segmento madeireiro. A partir dessa década, no entanto, a região passou a se caracterizar como um destino de férias e negócios, atraindo turistas de vários segmentos de diversas faixas sócio-econômicas, nos mais diversos períodos do ano.

Como o turismo mostrou-se um mercado promissor para uma série de segmentos relacionados direta ou indiretamente com a permanência do visitante na região, uma grande quantidade de empreendimentos começou a ser implantada na região. Entre eles, aproximadamente 210 hotéis de pequeno porte inaugurados nos últimos 12 anos mudaram o perfil de oferta de meios de hospedagem e fizeram surgir um empreendedor oriundo das mais variadas regiões brasileiras. A formação acadêmica dos seus gerentes e proprietários situa-se em diversas áreas. O que, no entanto, eles têm em comum é perseguir, com muita determinação e muita motivação, um sonho de independência financeira, liberdade etc.

Se, de um lado, observa-se nitidamente ter ocorrido, nos últimos anos, um declínio no valor das diárias médias e um aumento do prazo de retorno de investimento desses negócios, sem contar o surgimento de estratégias cada vez mais ferozes, de outro lado, começa-se a verificar alguns empreendedores preocupados em encontrar nichos de mercado. Para tanto, buscam planos de negócios e outros instrumentos que possam mostrar a viabilidade tanto mercadológica quanto econômico-financeira do empreendimento, culminando por implantar empreendimentos que agreguem valor à oferta de meios de hospedagem da região através de “hotéis charmosos”, com serviços e produtos diferenciados ou com excelente relação custo/benefício, conseguida através de modelos de gestão bem planejados e realizados.

Este estudo tem, portanto, o objetivo de investigar as características desse processo empreendedor na pequena hotelaria na Região das Hortênsias, no Rio Grande do Sul. A esse objetivo geral, aliam-se os objetivos específicos de: analisar o processo histórico de implantação da pequena hotelaria dessa região; estudar a origem de seus empreendedores; identificar a motivação inicial desses empreendedores; e caracterizar o processo empreendedor adotado pela pequena hotelaria da Região das Hortênsias.

Esta dissertação está dividida em mais cinco capítulos. No próximo capítulo, serão tratados aspectos relacionados às empresas familiares. A seguir, serão abordadas questões relacionadas à microempresa e à pequena hotelaria no Brasil. No terceiro capítulo, serão enfocadas as ferramentas que irão mostrar a viabilidade e a implantação de empreendimentos. O quarto capítulo versará sobre estratégia, e o quinto abordará o empreendedorismo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas familiares

Nesta seção, serão tratados conceitos baseados na literatura existente no que diz respeito à empresa familiar, sua tipologia e características, gestão familiar, micro e pequenas empresas no Brasil, hotéis e pousadas, classificação e características, viabilidade e implantação de empreendimentos, pesquisa de mercado, estudo de viabilidade econômico-financeira, oportunidades e ameaças, capital e financiamento, avaliação do impacto ambiental, plano de negócios, consultoria e *benchmarking*.

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade (Lea apud Neto; Moreira Jr., 2001). Antigamente, toda e qualquer empresa era familiar, e a forma mais comum de empresa era a propriedade rural. Com o passar do tempo, os indivíduos perceberam que faltavam produtos como roupas, ferramentas, etc. Para satisfazer todos os seus desejos e necessidades, houve a troca de um produto pelo outro, originando, dessa forma, o comércio (Donatti, 1999). Com isso, percebe-se que as empresas do tipo familiar sofreram mudanças significativas ao longo do tempo. Porém, somente a partir da década de 1960, surgiu um número expressivo de estudos sobre as empresas familiares, o que tornou o tema muito discutido tanto no meio acadêmico como no empresarial.

As organizações familiares, muitas vezes, formam a base de um começo empresarial, nas quais o fundador ou empreendedor exerce um papel decisivo até que os outros membros da família comecem a fazer parte do negócio (Pereira, 1974). Essas organizações reúnem relações familiares e laborais e, portanto, são universos complexos, os quais devem ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre o foco no todo e a percepção sobre o funcionamento das partes (SEG, 2004).

Existem muitos conceitos sobre empresa familiar. Para Lodi (1993), empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e na qual os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Donelley (1976) conceitua-a como uma organização que esteja ligada a uma família pelo menos há duas gerações, resultando essa ligação numa influência recíproca entre a política geral da firma e os interesses e objetivos da família. Por sua vez, Lea (apud Neto; Moreira Jr., 2001) define a empresa familiar como aquela que é totalmente, ou na sua maior parte, controlada por uma pessoa ou pelos membros de uma família. Moreira Jr. (1999) reforça esse conceito, afirmando que empresa familiar constitui a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, além de dois ou mais membros da família participarem da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria. Para Leone (1992), a empresa familiar deve possuir determinados indicadores a fim de poder ser assim denominada. São eles: a) o seu início deve ter contado com a participação de um membro da família; b) os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade; c) os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma, e, na sucessão, deve ser observado o fator hereditário.

Com relação à família, as questões envolvidas são afetivas e emocionais. A família configura-se como um conjunto de vínculos e relações no qual se aceitam os componentes pelo parentesco. No entanto, disputas afetivas e irracionais podem ocorrer compreendendo o futuro do empreendimento. A propriedade envolve uma disputa pelos símbolos de ostentação que estabelecem diferenças de caráter social e podem comprometer todo o negócio. No tocante à administração, as pessoas procuram assumir uma posição de influência sobre o destino de outras pessoas e empresas da família.

Independente da questão conceitual, a sobrevivência das empresas familiares, num mercado cada vez mais competitivo, decorrente do processo de globalização da

economia, exige uma maior flexibilidade no que se refere à profissionalização gerencial (Velooso, 2000). As empresas familiares têm muitas vantagens competitivas que poderão ser mantidas se forem bem administradas e se estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado (Bernardi,1995). Por isso, com a existência de problemas relacionados a sua sobrevivência, destacando-se principalmente as dificuldades relacionadas à competitividade no mercado global, ao processo sucessório, à profissionalização e aos conflitos entre os membros da família, os empreendedores podem contribuir para a “desmistificação do negativismo” que rodeia a empresa familiar, apontando alternativas que sejam viáveis à sua sobrevivência e que readaptem sua estrutura administrativa.

2.1.1 Tipos e características das empresas familiares

Existem, basicamente, quatro grandes vertentes de empresas familiares (Rock, 1997). São elas:

- a) empresa individual – nesta categoria, estão as empresas formadas por um indivíduo que inicia um pequeno negócio;
- b) empresa artesanal – é toda aquela que explora um pequeno patrimônio agrícola ou um negócio artesanal transmitido de pai para filho;
- c) empresa de capital familiar – configura-se quando uma parte importante do capital está nas mãos da família, mas a direção está entregue a gestores com base na sua competência técnica;
- d) empresa familiar – é aquela em que o controle está nas mãos de uma família.

Ainda segundo o autor, é internacionalmente aceito que as empresas familiares congregam três grandes vertentes. São elas:

- a) no âmbito da propriedade – o controle da empresa está nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital;
- b) no âmbito da gestão – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; e

c) no âmbito da sucessão –os lugares deixados pelos parentes são assumidos pela segunda geração familiar.

Existe também a abordagem adotada por Lethbridge (apud Veloso, 2000), autor que destaca três tipos básicos de empresas familiares. São eles:

- a) tradicional – aquela em que a família exerce o domínio completo sobre os negócios, o capital é fechado e existe pouca transparência administrativa e financeira;
- b) híbrida – aquela em que o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, porém com uma maior participação de profissionais não familiares e com uma maior transparência; e
- c) de influência familiar – aquela em que família mantém influência estratégica através de participação acionária significativa, mesmo afastada da administração cotidiana e estando a maioria das ações em poder do mercado.

Segundo o autor, ainda existe a distinção entre dois grupos, de acordo com o porte da empresa: a) as empresas familiares centralizadas ou de controle centralizado; e b) as empresas familiares descentralizadas ou abertas. As empresas familiares centralizadas ou de controle centralizado são aquelas de pequeno e médio portes, de capital fechado, nas quais o controle é exercido por um ou mais membros da família, que ocupam os principais cargos administrativos. As empresas familiares descentralizadas ou abertas são compostas por empresas de grande porte, que tendem a sofrer certas transformações, como abertura ao capital, profissionalização da gestão e busca de maior descentralização do controle administrativo.

Nos países avançados, destacam-se as organizações familiares pequenas e médias; já nos países em desenvolvimento, têm-se destacado as empresas de grande porte com características familiares (Veloso, 2000). Estas, além de representarem um pequeno percentual do total, estão cada dia mais ameaçadas de perderem essa característica, em virtude da maior necessidade de abertura da empresa ao capital externo.

As empresas familiares apresentam características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem facilmente. Segundo Bernhoeft (1989), essas características são:

- a) forte valorização da confiança mútua independente de vínculos familiares;
- b) laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- c) valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- d) exigência de dedicação;
- e) postura de austeridade;
- f) expectativa de alta fidelidade;
- g) dificuldade na separação entre o que seja emocional ou racional; e
- h) jogos de poder, nos quais muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

A empresa familiar também apresenta algumas características se comparada a outros tipos de empresas (Lodi, 1993). As características dos pontos fracos podem ser definidas como:

- a) conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;
- b) uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, transformando a companhia num erário dos familiares;
- c) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento;
- d) resistência à modernização do *marketing*; e
- e) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência.

As características das empresas familiares que podem ser definidas como pontos fortes, se comparadas às demais formas de organização, são:

- a) maior lealdade dos empregados;
- b) funcionamento do nome da família com grande reputação no estado, na região ou no país como uma cobertura econômica e política;
- c) continuidade da administração;
- d) união entre os acionistas e os dirigentes;
- e) sistema de decisão mais rápido;
- f) sensibilidades social e política do grupo familiar dirigente, que cria raízes na elite nacional;
- e
- g) união entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Portanto, cabe a estas empresas frente a um mercado globalizado e cada vez mais concorrido, fazer com que seus pontos fracos sejam superados, e que seus pontos fortes capitalizados.

2.1.2 Gestão familiar

Para Sonego e Pereira (2004), a gestão familiar representa a reputação da empresa e a quantidade de clientes que ela possui. A reputação traz retorno para acionistas, constrói e mantém marcas fortes e consistentes, retém e atrai talentos e ainda faz com que a empresa seja admirada e reconhecida até mesmo em setores que estejam fora de sua área de atuação. A base da reputação e do sucesso está no tripé finanças, marca e colaboradores. A reputação constrói-se através daquilo que a empresa faz, do modo como se comunica e da percepção que fica nos seus diversos públicos.

Em uma economia globalizada, as empresas que querem ser competitivas já não podem deixar que a percepção sobre sua gestão e reputação crie-se por si. Elas devem ser proativas na defesa de sua credibilidade e na construção de notoriedade, devem estimular a

compreensão e a estima por parte de seus públicos e devem transmitir uma atitude de inovação e qualidade na forma de abordar o mercado.

Na concepção de Lodi (1987), o processo de gestão familiar envolve determinados mitos, sendo um deles o de que o ambiente de trabalho deve reproduzir a harmonia do lar, sem conflitos ou disputas. Os vínculos são idealizados, e a competição, embora latente, é negada. Para o autor, a negação dos conflitos termina gerando travamento das decisões, já que os problemas nunca são de fato explicitados. É comum, então, surgirem subgrupos dentro da empresa dispersando a força da equipe e minando a estratégia coletiva. Esse quadro termina provocando estresse excessivo em todo o grupo, e, para que isso não aconteça, o autor sugere que, ao invés de negados os conflitos, eles sejam encarados de forma profissional.

Continuando, Lodi (1987) expõe que as organizações empresariais atuais apresentam capacidade de ajuste, seja modificando suas estruturas e operações, seja manipulando o ambiente a fim de manter ou melhorar sua eficácia. Assim, a maneira pela qual a organização realiza a adaptação estratégica está diretamente ligada à habilidade dos gestores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente.

Afirma Rica (2004) que o fator de gestão que mais se correlaciona às famílias bem-sucedidas é a reconcentração. Nesses termos, quanto mais a família restringe o crescimento do número de donos, maiores são as chances de sobrevivência da empresa a longo prazo, estando a gestão nas mãos de alguns membros. Essa concentração pode estimular um elevado senso de responsabilidade, pode fazer a empresa dar certo e ter um maior comprometimento com a busca de resultados. Por outro lado, Serra (2004) salienta que a empresa é uma coletividade, e o que é mais importante são os objetivos de realização e ganho de sobrevivência, desde que haja um consenso entre crescimento, aumento de produtividade, maximização dos lucros e racionalização dos gastos. Essa postura implica a participação de

modo constante, entusiasmado e voluntário nos planos, projetos e campanhas, não importando que dimensões ou importância sejam atribuídas à gestão.

2.2 Microempresa e pequena hotelaria no Brasil

Nesta seção, serão tratados conceitos baseados na legislação brasileira no que diz respeito a micro e pequenas empresas, sua tipologia e características, bem como questões conceituais, classificação privada e oficial e características relacionadas à pequena hotelaria.

2.2.1 Conceituação

Antes de se definir o que sejam micro e pequenas empresas, é imprescindível entender-se o que seja empresa. O artigo 6º da Lei no. 4.137, de 10.09.1962, define empresa como toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos. Uma gama de outras definições de empresas pode ser citada. Conforme Demac (apud Lezana, 2001),

Empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permite pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais, e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços de acordo com os objetivos fixados pôr uma administração. De maneira geral, estes objetivos se relacionam em maior ou menor grau com a ambição de ganho e com o benefício social.

Já para Krepsky (1992, p.14), a empresa é “um organismo econômico que sob o seu próprio risco recolhe e põe em atuação sistematicamente os elementos necessários para obter um produto destinado à troca”.

A partir dessas definições, pode-se entender que uma empresa é uma organização de atividade econômica. De forma bastante genérica, uma empresa é uma pessoa ou um grupo de pessoas que buscam atingir um objetivo comum, utilizando recursos materiais, financeiros e humanos.

Em todo o mundo, as empresas ainda podem ser classificadas em função dos quantitativos de empregados, faturamento, patrimônio e capital, elementos usados isoladamente ou em conjunto.

No Brasil, a classificação em micros, pequenas, médias e grandes empresas é feita através de critérios que são utilizados para se identificar o porte de uma empresa, tais como: a) número de empregados; b) volume de faturamento-receita anual; c) patrimônio; d) número de estabelecimentos existentes. Há ainda outros critérios, adotados por órgãos governamentais (IBGE, Receita Federal, SEBRAE, bancos, entidades de classe). É importante destacar que o enquadramento de uma empresa como pequena, média ou grande é inevitável nos dias de hoje, já que a isenção de impostos, obtenção de créditos, registros, incentivos etc. acontecem em função do porte da empresa.

Uma vez que o objeto deste trabalho são as micro e pequenas empresas hoteleiras, é necessário apresentar-se sua regulamentação. A Lei no. 9.841, de 05.10.1999, instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido previstos nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Segundo o Artigo 2º dessa Lei, a microempresa compreende a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00. Já a empresa de pequeno porte caracteriza a empresa jurídica e a firma mercantil individual que não sejam enquadradas como microempresas, tiverem receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.

Outra classificação utilizada é a empregada pelo Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE –, que quantifica o tamanho da empresa de acordo com o número de empregados:

a) ME (microempresa): na indústria, com até 19 empregados e, no comércio ou serviço, com até 9 empregados;

- b) PE (pequena empresa): na indústria, com 20 a 99 empregados e, no comércio ou serviço, com 10 a 49 empregados;
- c) ME (média empresa): na indústria, aquela com 100 a 499 empregados e, no comércio ou serviço, com 50 a 99 empregados; e
- d) GE (grande empresa): na indústria, aquela que tiver acima de 499 empregados e, no comércio ou serviço, mais de 99 empregados.

A Receita Federal, por sua vez, preocupa-se com o faturamento das empresas para proceder à classificação. A Lei No. 9.317, de 05.12.1996, instituiu o SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Tributos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. De acordo com essa lei, as empresas assim classificam-se conforme o Artigo 2º, considerando-se:

- I – microempresa: a empresa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00; e
- II – empresa de pequeno porte: a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 e igual ou inferior a R\$ 720.000,00.

O inciso II do artigo 2º, subscrito acima, foi alterado pelo artigo 3º da Lei No. 9.732, de 1998, definindo, como empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.

Além das referências legais anteriormente apresentadas, existem diversas outras maneiras de se estabelecer o que sejam pequenas empresas. Conforme Resnik (1990, p, 7-8), “O que caracteriza de forma especial a pequena empresa (além da exigência de que o proprietário-gerente administre e mantenha controle total sobre todos os aspectos da empresa) são os seus recursos muito limitados”.

Esse elevado número de referências, conceitos ou definições sobre o tema implica que a adoção de uma forma global para se agrupar esse segmento de empresas pode gerar

distorções, também porque a escala de valores e variações regionais é subjetiva. Nesses termos, aquilo que para um setor de atividade pode ser grande para outro pode não ser.

2.2.2 Hotéis e pousadas

Segundo a EMBRATUR (2004), considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica constituída na forma de sociedade anônima, ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha, em seus objetivos sociais, o exercício da atividade hoteleira. A empresa hoteleira também deve satisfazer às seguintes condições: a) ser administrado por empresa hoteleira; b) oferecer alojamento para uso temporário; c) estar enquadrada nas posturas legais, conforme legislação; d) respeitar os aspectos construtivos determinados; e) ter equipamentos e instalações condizentes com a categoria.

A pousada, afirma Giorgi (2004), representa um meio de hospedagem, assim como hotéis, albergues, campings, etc. As diferenças fundamentais encontram-se no tamanho e tipo de acomodação, bem como no conjunto de serviços oferecidos. De acordo com o autor, a pousada, de caracterização semelhante à de hoje, é um conceito antigo, originário na Europa, onde nela os viajantes paravam para pernoitar. A pousada nada mais era do que a sede de uma fazenda, ou uma instalação residencial onde moravam os proprietários, dispendo de alguns quartos designados para hospedar os viajantes. A pousada representava uma fonte extra de renda, sendo administrada pela própria família, cujos membros tinham funções específicas, ou se revezavam nas atividades. A maioria das pousadas era auto-suficiente, produzia seu próprio pão, carne, vinho, frutas, doces, etc.

Inspiradas nas hospedarias, as pousadas são a visão contemporânea daqueles estabelecimentos em que se pode conjugar o aconchego de um lar à isenção de tarefas domésticas. Conforme o SEBRAE (1996), as pousadas representam, na maioria das vezes, alternativa de hospedagem mais acessível, sem que isso signifique ausência de conforto ou

charme, pelo contrário, charme, conforto e personalidade são os primeiros pontos nos quais o empreendedor da área tem investido. As pousadas mais requisitadas têm, em comum, o respeito às tradições da hospitalidade, integradas a modernos conceitos de conforto e serviço.

O conceito tradicional da pousada vem, no entanto mudando. Em alguns casos, os proprietários não têm a paciência necessária para lidar com hóspedes e contratam um gerente. O perfil do hóspede também mudou, pois muitos não mais estão procurando a pousada para descanso, mas por lazer ou mesmo trabalho. O conceito atual está, dessa forma, se aproximando do conceito de um hotel.

2.2.2.1 Classificação e características

Segundo o SENAC (2002), as pousadas podem ser classificadas nas seguintes categorias:

- a) pousadas pequenas, de até cinco unidades habitacionais, operadas por uma família com o auxílio de um ou dois funcionários, onde o mais importante é a garantia da sobrevivência dos donos;
- b) pousadas médias, de até 20 unidades habitacionais, operadas pelos proprietários com uma equipe de funcionários, onde há preocupações com a gestão, o atendimento ao cliente, a lucratividade, o *marketing*, etc.; e
- c) as pousadas consideradas grandes, com 20 UHs ou mais, concebidas, sobretudo, como investimento e operadas em bases totalmente profissionais, com utilização de serviços de consultoria específicos para cada etapa da obra, metas e prazos de retorno de capital.

Conforme Castelli (2001), os tipos de hotéis podem ser divididos conforme a destinação dos seus serviços:

- a) H (Hotel): meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas, tanto em viagens de lazer, quanto em viagens de negócios;

- b) HH (Hotel Histórico): meio de hospedagem instalado total ou parcialmente em edificação de valor histórico ou de significado regional ou local, reconhecido pelo poder público e que, em razão desse reconhecimento, está normalmente sujeito a restrições de naturezas arquitetônica e construtiva;
- c) HL (Hotel de Lazer ou *Resort* – a EMBRATUR admite como tipo *Resort* o hotel que esteja localizado em área de conservação e equilíbrio ambiental): meio de hospedagem normalmente localizado fora dos centros urbanos, voltado para pessoas em viagens de férias ou descanso; geralmente estão localizados em áreas de balneários, rios, lagos, regiões montanhosas, áreas rurais ou pólos turísticos e ecológicos; podem ser de grande porte e menos formais que os hotéis de negócio e de luxo; oferecem também além de café da manhã, almoços e jantares e serviços de *coffee shop*, lojas de conveniência, campos de golfe, entre outros; e
- d) P (Pousadas): meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos com instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados apenas ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento situe-se.

Conforme Andrade, Brito e Jorge (2002), de uma maneira geral, os tipos de hotéis podem ser definidos:

- a) conforme o padrão e as características de suas instalações, ou seja, o grau de conforto, a qualidade dos serviços e os preços; essa é a maneira utilizada pela EMBRATUR e pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), maneira pela qual pretendem informar, ao público, os níveis de conforto, os preços e os serviços oferecidos, orientar os investidores e empresários, constituir instrumento de política de incentivo às atividades turísticas, etc.;
- b) conforme sua localização, hotéis de cidade, de praia, de montanha, hotéis fazenda, pousadas, etc.; e
- c) conforme sua destinação: negócios, jogos, lazer, etc.

A Deliberação Normativa No. 429, de 23 de abril de 2002, instituiu o novo sistema de classificação dos meios de hospedagem, aprovando o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e o Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem e alterando tanto o processo como a matriz de classificação dos meios de hospedagem que vigoravam até então. Segundo a EMBRATUR (2004), o principal objetivo do novo sistema de classificação é promover o desenvolvimento da indústria hoteleira, classificando, categorizando e qualificando os meios de hospedagem no País de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento que ofereçam. Nesse novo sistema oficial, as estrelas continuam sendo o símbolo da classificação, porém houve um aumento do número de categorias de 5 para 6. As novas categorias são as seguintes:

- a) Super Luxo (*****SL);
- b) Luxo (*****);
- c) Superior (****);
- d) Turístico (***);
- e) Econômico (**); e
- f) Simples (*).

O Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem, assim como os sistemas anteriores, também tem o seu processo de classificação baseado na comprovação do atendimento aos critérios da Matriz de Classificação segundo avaliação procedida por organismo credenciado pelo Instituto Brasileiro de Hospedagem (IBH).

2.3 Viabilidade e implantação de empreendimentos

Nesta seção, serão conceituadas as ferramentas que podem auxiliar o empreendedor na viabilização e implantação de seu empreendimento, propiciando minimizar o “risco de morte” prematura e frustrações. São elas: a) pesquisa de mercado; b) estudo de

viabilidade econômico-financeira; c) análise de oportunidades e ameaças; d) origem do capital e linhas de financiamento; e e) plano de negócios e consultoria.

2.3.1 Pesquisa de mercado

De acordo com Boyd Jr. e Westfall (1964), a pesquisa de mercado é a coleta, registro e análise de todos os fatos referentes aos problemas relacionados à transferência e venda de mercadorias e serviços do produtor ao consumidor. Os autores também salientam a necessidade de delinear-se dados objetivos e precisos que exijam técnicas especiais para a coleta e análise de informação mercadológica. Para eles, a pesquisa de mercado pode ser dividida em duas categorias:

- a) pesquisa para descobrir novas oportunidades que possam ser exploradas com sucesso; e
- b) pesquisa para descobrir meios mais eficientes de explorar oportunidades conhecidas.

Essas duas categorias não são mutuamente exclusivas num sentido absoluto, contudo, servem para salientar as duas situações principais em que a pesquisa mercadológica pode ser útil.

Para Livingstone (1982), o termo pesquisa de mercado significa o estudo de uma situação do mercado por meio do qual se ultrapassa a informação simples que chega à empresa rotineiramente, por exemplo, através dos relatórios dos vendedores. A pesquisa pode ser muito informal, podendo ser feita por um executivo ou um vendedor que se afaste de seu caminho para conversar com alguns conhecidos, ou pode ser altamente formal e estruturada, envolvendo entrevistas múltiplas, processamento das informações existentes ou adquiridas e assim por diante.

Mattar (2000) afirma que a pesquisa de mercado é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir, descrever e verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao *marketing* de bens, serviços e idéias e ao *marketing* como área de conhecimento da administração. Entre os tipos de

pesquisas de mercado mais freqüentemente utilizadas, estão a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa experimental.

A pesquisa exploratória visa proporcionar, ao pesquisador, mais familiaridade com o problema em estudo. Neste caso, a meta é tornar um problema complexo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas. Como o nome sugere, a pesquisa exploratória procura *explorar* um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Segundo Boone e Kurtz (1998), ela simplesmente é utilizada para se descobrir a causa de um problema.

Para Churchill (1987), a pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Pode-se dizer que ela está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Normalmente ela se baseia em amostras grandes e representativas.

Finalmente, a pesquisa experimental constitui um tipo de investigação no qual se manipula deliberadamente algum aspecto da realidade. Ela é usada para se obterem evidências de relações de causa e efeito. De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa experimental pretende mostrar de que modo ou porque o fenômeno é produzido. Os gerentes de *marketing* tomam continuamente decisões baseadas em relações causais presumidas.

Para Marchetti (2000), a escolha do método ideal para a investigação pode depender de vários fatores. São eles:

- a) definição do objetivo em cada pesquisa;
- b) escolha das técnicas de pesquisa;
- c) desenvolvimento dos instrumentos de medida;
- d) desenvolvimento de um plano de amostragem; e
- e) definição do tipo de análise dos dados.

Para o SEBRAE (2003), entre os objetivos da pesquisa de mercado estão:

- a) a abertura ou expansão de um negócio;

- b) o conhecimento do perfil do cliente: caracterização dos clientes nos aspectos quantitativos (potencial de mercado, participação da empresa no mercado, etc.) e qualitativos (estilo de vida, características comportamentais, hábitos de consumo, escolaridade, renda, etc);
- c) percepção da estratégia dos concorrentes e observação de seus pontos fortes e fracos;
- d) análise dos fornecedores e das empresas de produtos e serviços: sistema de vendas e distribuição; políticas de preço e cobrança; qualidade dos produtos e serviços. O objetivo é possibilitar, ao empreendedor, a avaliação comparativa de seus potenciais fornecedores e, a partir de certos critérios, definir uma classificação para eles a fim de orientar o processo de compras, ou, se for o caso, de terceirização de atividades;
- e) dimensionamento do mercado;
- f) identificação do segmento de mercado mais lucrativo;
- g) avaliação da performance de seus produtos e serviços; e
- h) identificação da quantidade ou volume que o mercado é capaz de absorver e a que preços esses produtos poderão ser vendidos.

Em contrapartida, Drucker (2000) afirma que não se pode fazer pesquisa de mercado para algo inteiramente novo. A nova empresa, portanto, precisa começar com a pressuposição de que seu produto ou serviço pode encontrar clientes em mercados nos quais ninguém pensou, para usos que ninguém imaginou quando o produto ou serviço foi projetado e que será comprado por clientes fora de seu campo de visão e até mesmo desconhecidos para a nova iniciativa. Se a nova empresa não tiver essa preocupação com o mercado desde o início, tudo o que provavelmente o empresário criará é o mercado para um concorrente, escreve Drucker (2000).

2.3.2 Estudo de viabilidade econômico-financeira

De acordo com Queiroz (2002), a avaliação econômico-financeira das empresas responde aos questionamentos que fazem seus administradores, instituições financeiras,

fornecedores e governo, em termos passados ou futuros, táticos ou estratégicos, que dizem respeito à sua efetividade. Todos, diz o autor, querem saber da sua performance passada e da dinâmica de sua manutenção e expansão por meio de recursos humanos, físicos e financeiros que se adaptem às exigências do contexto no qual evolui. Nesse sentido, o desempenho dos responsáveis pela administração das empresas é avaliado pelos resultados obtidos através do exercício de três funções essenciais, importantes para o futuro da empresa:

- a) a função investimento, determinante de sua evolução a médio e longo prazos, pela capacidade de produzir e vender com produtividade, eficiência, margem de lucro e rentabilidade;
- b) a função financiamento, que comanda a remuneração dos recursos dos proprietários, do autofinanciamento e da captação de recursos de terceiros, mantida uma estrutura de capitais equilibrada com independência e solvência; e
- c) a função liquidez, definida pela capacidade de a empresa pagar corretamente seus compromissos.

O autor ainda afirma que as razões principais para a realização da avaliação econômico-financeira de uma empresa estão relacionadas com a segurança, liquidez e a rentabilidade do negócio. Segundo o autor, sinteticamente, pode-se afirmar que a análise econômica é o estudo da estrutura de capitais da empresa, do patrimônio líquido e do lucro ou prejuízo. A análise financeira é o estudo das disponibilidades como forma de saldar dívidas, sendo que analisa a capacidade de pagamento da empresa.

De acordo com Casarotto e Kopittke (1998), ao se elaborar a análise econômica e financeira, somente são considerados os fatores conversíveis em dinheiro. Um investimento pode ter repercussões que não sejam ponderáveis, tais como a manutenção de certo nível de emprego ou a obtenção da boa vontade de um cliente ou fornecedor, isto é, além dos fatores financeiros e econômicos, há os chamados fatores imponderáveis ou intangíveis.

Segundo De Francisco (1985), para se proceder à análise de um projeto, deve-se ter:

- a) um investimento a ser realizado;
- b) a enumeração das alternativas tecnicamente viáveis;
- c) a comparação das alternativas; e
- d) a escolha da melhor alternativa.

2.3.3 Oportunidades e ameaças

Para Oliveira (2002), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição de produtos *versus* mercados e sua posição prospectiva quanto a seus produtos *versus* mercados desejados no futuro. O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas em direções diferentes, mudando a todo momento pelo fato de cada uma dessas formas interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. Segundo o mesmo autor (Oliveira, 2002), o ambiente pode oferecer oportunidades e ameaças para a empresa. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades e procurar amortecer ou absorver as ameaças, ou simplesmente adaptar-se a elas. De acordo com o autor, as oportunidades e ameaças podem ser assim classificadas:

- a) oportunidades: naturais, de evolução, sinérgicas, de inovação; e
- b) ameaças: naturais, aceitáveis e inaceitáveis.

Pagnocelli e Vasconcellos (1992) conceituam oportunidades como situações externas atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente. Ameaças, por outro lado, são situações externas atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

Ainda de acordo com esses dois autores, ao se listarem as ameaças e oportunidades de uma empresa, pode ocorrer um antagonismo, isto é uma oportunidade pode, dependendo da ótica, tornar-se uma ameaça e vice-versa. Eles sugerem que sejam analisadas e que se procure registrar o que for mais importante como ameaça, como oportunidade ou como ambas. Para identificá-las, o gestor poderá se valer de entrevistas, questionários, painéis, seminários ou caixas de sugestões.

Para os que temem mudanças, Drucker (apud Pagnocelli; Vasconcellos, 1992, p. 211) adverte que:

[...] mudanças, são oportunidades. Podem ser vistas como ameaças pôr muitos executivos, mas todas precisam ser exploradas como uma oportunidade – para fazer algo de diferente, algo de novo e, acima de tudo, para fazer algo melhor, algo mais produtivo e lucrativo.

2.3.4 Capital e financiamento

De acordo com o BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – (2005), o capital a ser investido no empreendimento pode ter diversas origens. São elas:

- a) recursos próprios dos acionistas: este aporte de recursos tem, como contrapartida, o direito sobre a participação acionária da empresa e, conseqüentemente, nos seus lucros;
- b) recursos de terceiros: significam uma forma de financiamento isenta de participação direta no projeto e/ou empresa em questão; o objetivo principal do financiador é o retorno sobre o investimento;
- c) recursos híbridos: seriam um *mix* entre as duas primeiras alternativas;
- d) agências multilaterais: são compostas pôr uma ampla gama de países cujo foco de atuação não se restringe aos seus membros; a principal missão dessas instituições é promover o desenvolvimento econômico e social através do financiamento de projetos que julgam capazes de contribuir para a melhora da qualidade de vida de uma população, principalmente nos países em desenvolvimento;

- e) agências bilaterais: são instituições governamentais cuja finalidade é promover a economia de seus países através da concessão de financiamento; dessa forma, atingiriam outro objetivo ao qual se propõem, qual seja, o de auxiliar o desenvolvimento econômico e social dos países em desenvolvimento através do financiamento de seus projetos;
- f) agências de desenvolvimento: foram criadas na esteira de um contexto macroeconômico regulamentado quando os governos utilizavam essas agências como instrumento para viabilizar políticas governamentais intervencionistas; um delas é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES;
- g) bancos comerciais: atuam não só como financiadores, mas, muitas vezes, também como consultores financeiros; como novidade, existe a concessão de crédito muitas vezes viabilizada através da sindicalização de bancos; e
- h) fundos de pensão: instituições mantidas pela contribuição periódica de seus associados e acionistas que, com o objetivo de valorizar seus patrimônios, aplicam suas reservas em vários ativos, respeitando, contudo, os limites legais.

Independente da origem, o dono do capital a ser investido irá requerer um retorno de investimento nos patamares de mercado, o que poderá ser demonstrado, para que exista o interesse no investimento, através de documentos como estudo de viabilidade econômico-financeira e plano de negócios, que nortearão o empreendimento ao longo de sua trajetória.

De acordo com dados provenientes do Ministério da Ciência e Tecnologia (2005), entre as linhas de financiamento hoje disponíveis para micro e pequenas empresas através de instituições bancárias, estão aquelas relacionadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Linhas de financiamento para micro e pequenas empresas

Via	Programa	Finalidade
-----	----------	------------

1. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES	<p>1.a) FINAME</p> <p>1.b) BNDES Automático</p> <p>1.c) FINAME Leasing</p>	<p>1.a) Financiar, via repasse dos agentes financeiros, a aquisição de equipamentos novos, de fabricação nacional, cadastrados na FINAME.</p> <p>1.b) Financiar, via repasse dos agentes financeiros, projetos envolvendo investimentos fixos e capital de giro.</p> <p>1.c) Financiar a aquisição de equipamentos novos, de fabricação entre os cadastrados na FINAME.</p>
2. Banco do Brasil	<p>2.a) MIPEM PROGER urbano</p> <p>2.b) MIPEM Investimento</p> <p>2.c) BNDES Automático</p> <p>2.d) FINAME</p> <p>2.e) FCO Empresarial</p> <p>2.f) MIPEM</p> <p>2.g) Setor Informal – FAT – Informativo</p> <p>2.h) Profissional Liberal – FAT</p> <p>2.i) BB Giro Rápido</p>	<p>2.a) Financiamento a projetos de investimento com capital de giro associado, mediante abertura de crédito fixo, que proporcionem geração ou manutenção de emprego e renda, com recursos do Fundo de Apoio ao Trabalhador – FAT.</p> <p>2.b) Financiamento a projetos de investimento com capital de giro associado, mediante abertura de crédito fixo, com prioridade para investimento em tecnologia, sistemas de gestão empresarial e infra-estrutura.</p> <p>2.c) Financiamento a projetos de investimento nos setores industrial, de infra-estrutura, comércio e serviços, tecnologia e treinamento, financiado, inclusive, a compra de equipamentos nacionais quando associados aos investimentos fixos e à importação de equipamentos de diversas origens.</p> <p>2.d) Financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos novos, sem limite de valor, fabricados no País por empresas cadastradas na FINAME.</p> <p>2.e) Financiamento a projetos de investimento para implantação, ampliação, modernização e racionalização de empreendimentos industriais, agro-industriais, de infra-estrutura e turísticos, na região Centro-Oeste.</p> <p>2.f) Programa de Qualidade e Certificado ISO Financiamento para implantação de Programa de Qualidade ou obtenção de Certificação Série ISO mediante abertura de crédito fixo.</p> <p>2.g) Apoio, mediante abertura de crédito, a projetos de investimentos e capital de giro associado, destinado a atender profissionais recém-formados.</p> <p>2.h) Financiamento a profissionais liberais (médicos, dentistas, veterinários, advogados, analistas de sistemas e contadores), inclusive recém-formados, para apoio à implantação, modernização e ampliação de empreendimentos que visem ao aumento da produtividade e à geração de emprego e renda.</p> <p>2.i) Suprimento de capital de giro de forma automatizada, composto de duas modalidades de crédito: uma de crédito rotativo e outra de crédito fixo.</p>
3. Caixa Econômica Federal	<p>3.a) GIROCAIXA</p> <p>3.b) GIROCAIXA Instantâneo</p> <p>3.c) PROGER micro e pequena empresa</p> <p>3.d) PROGER recém-formados</p> <p>3.e) PROGER autônomos</p> <p>3.f) PROGER Profissionais Liberais</p> <p>3.g) BNDES Automático</p>	<p>3.a) Crédito para capital de giro, prazo de até 24 meses para pagar.</p> <p>3.b) Crédito concedido com base em cheques pré-datados, prazo de 180 dias para pagar, com renovação automática.</p> <p>3.c) Financiamento de bens, serviços e capital de giro para projetos aprovados pela Caixa, inerentes à atividades do cliente e de acordo com o projeto.</p> <p>3.d) Financiamento para profissionais com, no máximo, 5 anos de conclusão do curso superior ou pós-graduação, financia bens, serviços e capital de giro para projetos aprovados pela Caixa.</p> <p>3.e) Financiamentos para profissionais autônomos, financia bens, serviços e capital de giro para projetos aprovados pela Caixa.</p> <p>3.f) Financiamento para profissionais liberais com curso superior e mais de 5 anos de atuação em sua área de formação, financia bens, serviços e capital de giro para projetos aprovados pela Caixa.</p> <p>3.g) Financiamento para projetos de implantação, modernização ou ampliação de empresas.</p>

Fonte: Ministério da Ciência e Tecnologia (2005).

2.3.5 Avaliação do impacto ambiental

De acordo com Tauk (1995), o impacto ambiental é a alteração no meio ou em algum de seus componentes por determinada ação ou atividade. Essas alterações precisam ser quantificadas, pois apresentam variações relativas, podendo ser positivas ou negativas, grandes ou pequenas.

Souza (1995) afirma que o objetivo da avaliação de impacto ambiental é identificar os resultados ambientais causados pelo empreendimento sobre os meios físico, biótico e socioeconômico, de forma que permita uma decisão lógica e racional acerca de sua implementação ou não. O objetivo de se estudarem os impactos ambientais é, principalmente, o de se avaliarem as conseqüências de algumas ações, para que possa haver a prevenção da qualidade de determinado ambiente que poderá sofrer a execução de certos projetos ou ações, ou logo após essa implementação. Muitas vezes, continua a autora, podem-se encontrar grandes áreas impactadas, ou até mesmo países e estados devido ao rápido desenvolvimento econômico, por não terem havido o controle e a manutenção dos recursos naturais. A conseqüência pode ser poluição, uso incontrolado de recursos como água e energia, etc.

O Estudo de Impacto Ambiental – EIA – propõe que quatro pontos básicos sejam primeiramente entendidos para que, após, se façam um estudo e uma avaliação mais específicos. São eles:

- a) desenvolver uma compreensão daquilo que esteja sendo proposto, o que será feito e o tipo de material usado;
- b) compreender totalmente a respeito do ambiente afetado;
- c) prever possíveis impactos no ambiente e quantificar as mudanças, projetando a proposta para o futuro; e
- d) divulgar os resultados do estudo para que possam ser utilizados no processo de tomada de decisão.

Tauk (1995) afirma, ainda, ser imprescindível que o EIA seja feito por vários profissionais de diferentes áreas, trabalhando em conjunto. Essa visão multidisciplinar é rica para que o estudo seja feito de forma completa e de maneira competente, de modo a sanar todas as dúvidas e problemas.

2.3.6 Plano de Negócios (PN)

Segundo Sahlman (1997), poucas áreas têm atraído tanto atenção dos homens de negócio, nos Estados Unidos, como os PNs. Dezenas de livros e artigos têm sido publicadas, tratando do assunto e propondo “fórmulas milagrosas” de como se escrever um plano de negócios que irá revolucionar a empresa. Entre outras, há as obras *The Entrepreneurial Venture* (1999), *How to Write a Great Business Plan* (1997) e *Entrepreneurial Finance* (2001). Conforme o autor, o principal cuidado a se ter é o de se escrever um plano de negócios com todo o conteúdo que se aplique a ele e que não contenha indicadores recheados de entusiasmo e fora da realidade. Escreve Sahlman (id.) que essa ferramenta de gestão deve ser usada por qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade seguindo o caminho lógico e racional o qual se espera de um bom administrador.

Afirma Dornelas (2001) que a maioria dos PNs resume-se a textos editados sobre um modelo predeterminado e que não convencem o empreendedor. Geralmente, são escritos como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo, ingresso em uma incubadora, solicitação de bolsas ou recursos financeiros, sendo feitos apenas para esses fins, às pressas e sem muita fundamentação. Deve-se ter em mente que essa ferramenta propõe-se a ser o cartão de visitas do empreendedor; contudo, ela também pode ser o cartão de desqualificação do mesmo empreendedor em busca de oportunidades.

O autor afirma, ainda, que todo PN deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas. Essas regras, porém, não são estáticas e permitem, ao empreendedor, utilizar sua criatividade ou o bom senso, enfatizando aspectos que mais interessem ao

público-alvo do plano de negócios em questão. Outra característica importante do PN é que ele não deve estar apenas focado no aspecto financeiro. Indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais são igualmente importantes, pois esses fatores mostram a capacidade da empresa em “alavancar” os seus resultados financeiros no futuro.

Segundo Pavani (1999), o PN é um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa. Ser um instrumento vivo é a condição necessária para sua efetividade: mudanças nos ambientes econômico, tecnológico, de mercado ou interno à empresa devem estar permanentemente refletidas no PN. A existência de um PN, para a autora, possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que uma parte dos riscos e as situações operacionais adversas poderão ser previstas no seu processo de elaboração.

Adizes (1990) mostra que, em cada fase da empresa, existem “ciclos de morte” diferentes e específicos dessas etapas. O plano de negócios é uma forma de se superarem esses riscos.

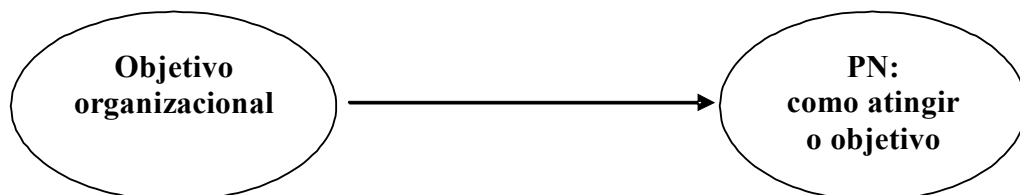


Figura 1 – Objetivo organizacional e o PN.
Fonte: o autor.

Pavani (1999) afirma que o PN ajuda a se encontrar um caminho para o futuro da empresa. A idéia é adquirir-se, através de sua elaboração, o conhecimento suficiente sobre o tipo de negócio que esteja sendo ofertado, os objetivos, os clientes atuais e potenciais, os mercados, os preços, a concorrência, os recursos financeiros, as operações e o ambiente externo, de maneira que se obtenha um melhor gerenciamento das operações e o estabelecimento de metas que propiciem a obtenção de melhores resultados (conforme Figura 1). Isso permite elevar a eficiência da gestão e, portanto aumentar a qualidade da comunicação e o grau de confiabilidade e melhorar a imagem da empresa.

Segundo Degen (1989), o PN destina-se exclusivamente a ordenar as idéias e a analisar o potencial e a viabilidade do novo empreendimento, ou avaliar se seu destino é atrair possíveis financiadores. Escreve o autor (ibid., p.177):

[...] plano é a formalização das idéias da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das idéias para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o negócio.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p.122), o PN é um “documento formal contendo uma declaração da missão, a descrição dos bens ou serviços da organização, uma análise de mercado, projeções financeiras e uma descrição das estratégias da direção para alcançar os objetivos da organização”.

Tem-se, portanto, que o PN, mesmo não sendo uma fórmula milagrosa de êxito do empreendedor, precisa ser elaborado por aqueles que desejam possuir o “seu negócio”, pois é uma ferramenta bastante eficiente de alinhamento da tomada de decisão com as estratégias em relação aos objetivos desejados. Muitas vezes, essa ferramenta não é conhecida, e é nesse momento em que se pode contratar uma consultoria.

2.3.7 Consultoria

A consultoria empresarial é definida por Oliveira (1996, p. 35) como “O processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, o controle direto da situação”. De acordo com Weinberg (1990, p. 22), consultoria pode ser definida como a “arte de influenciar pessoas que nos pedem para fazê-lo”. Quando as pessoas desejam ou temem algum tipo de mudança, procuram conselhos, de uma forma ou de outra.

Holtz (1997) escreve que a necessidade de consultores acontece devido à crescente complexidade da sociedade, tanto no sentido tecnológico quanto no sociopolítico. Em todas as posições sociais, esses indivíduos encontram cada vez mais dificuldades em

enfrentar as complexidades modernas sem o auxílio de diferentes especialistas. Mesmo com toda essa responsabilidade, Holtz (1997) afirma que não importa que opinião o consultor tenha a respeito de sua prática, pois ele não poderá controlar o modo como um cliente em perspectiva perceberá seus serviços. A verdade é que a consultoria empresarial surge como um problema especialmente do consultor, que, por sua vez, não acredita que aquele trabalho também seja seu, isentando-se do compromisso do sucesso do projeto de consultoria e dispondo, à organização da implementação e a esse consultor, somente o acompanhamento das fases e metas atingidas pela organização.

A título de referencial, a Fundação Dom Cabral (2001) descreve alguns passos que devem ser observados tanto pelo consultor como pela empresa contratante, para que a atividade de consultoria possa acontecer com êxito. São eles:

- a) contato inicial com a organização do cliente;
- b) definição da relação, contrato formal e contrato psicológico;
- c) seleção de um ambiente e de um método de trabalho;
- d) reunião de informações e diagnóstico;
- e) intervenção;
- f) retração do envolvimento; e
- g) conclusão.

A consultoria é uma forma de o pequeno empreendedor e seu plano de negócio manterem-se atualizados em relação ao mercado, tendo em vista que os consultores, em grande parte das vezes, possuem larga experiência profissional.

2.3.8 Benchmarking

Segundo Camp (1998), o *benchmarking* é um processo positivo e proativo de se mudarem as operações de forma estruturada para se atingir a maximização da performance da empresa. O *benchmarking*, diz o autor, está baseado na insistência de se ver e compreender

não apenas a própria empresa, mas também, e mais importante, avaliar constantemente o seu entorno tendo como finalidade assegurar o sucesso.

O propósito do *benchmarking* é criar vantagens competitivas. Seus objetivos visam definir metas desafiadoras a fim de permitir cada vez mais a melhoria constante das atividades. Trata-se de um processo que busca atender às necessidades exigidas pelo mercado e puxar para cima os limites das empresas, baseado em experiências externas ao invés de apenas experiências internas e parâmetros passados.

Segundo Kearns (1998), o *benchmarking* pode ser definido como “o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes ou em relação às empresas reconhecidas como líderes em seus segmentos”. Aponta ainda Kearns (ibid.) que as aplicações do *benchmarking* são infinitas. Supondo porém uma quantidade limitada de recursos a serem aplicados em projetos de *benchmarking*, a maioria das empresas estabelece algumas diretrizes para se determinarem quais funções, atividades ou processos serão estudados. Ao praticar o *benchmarking* a maior parte das empresas tem por objetivo básico analisar os processos para satisfazer suas necessidades específicas.

Segundo Camp (1998), a maioria das aplicações de *benchmarking* tende a focar atenção na comparação com o melhor do mundo. Porém, esse processo é perfeitamente válido quando seu objetivo é comparar a empresa em estudo com empresas melhores, mas não necessariamente a melhor, sem com isso perder de vista o objetivo da melhoria.

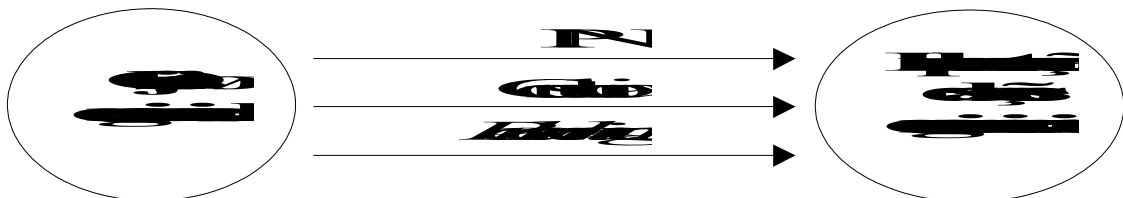


Figura 2 – Objetivo e implementação.
Fonte: o autor.

Tem-se, portanto, que muitas são as formas as quais o empreendedor pode utilizar para que “seu negócio” seja mais bem direcionado. Conforme a figura 2, tanto o PN, como a

consultoria e o *Benchmarking* são alternativas que podem ser usadas em conjunto ou individualmente para que a implementação das ações organizacionais estejam alinhadas com o objetivo organizacional, seja ele formal ou não. Acontece, no entanto, que possuir um objetivo organizacional bem claro não é suficiente. O empreendedor precisa, após determinar os objetivos, estabelecer uma estratégia de ação.

2.4 Estratégia

Esta seção resgata autores clássicos e contemporâneos a partir de seus conceitos, tipologia e escolas das estratégias utilizadas no mundo empresarial.

2.4.1 Escolas de estratégias

Estratégia é uma palavra de origem grega. *Strategus*, para os gregos antigos, significava o general superior, ou generalíssimo, e *strategia* significava a arte desse general. Na obra *A Arte da Guerra*, Sun Tzu (1988) explicita que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos.

Clausewitz (2001), ao definir táticas e estratégia, afirmou que táticas referem-se ao planejamento e à condução de batalhas, enquanto a estratégia é o uso das batalhas com o objetivo da guerra.

Em dicionários, como *Houaiss* (2001) e *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* (1999), a primeira definição de estratégia aparece como a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos.

Chandler (1962) define estratégia como a determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para se atingirem essas metas.

Para um melhor entendimento do processo de formação estratégica, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificaram dez escolas de pensamento estratégico, apresentando as limitações e contribuições de cada uma. As três primeiras são de natureza prescritiva e buscam alinhar as estratégias da empresa às exigências impostas pelo ambiente, preocupando-se mais com o modo de as estratégias serem formuladas do que com sua aplicação. As seis escolas seguintes são classificadas, pelos autores, como descritivas, revelando aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, com ênfase nesse processo. Essas escolas são: a) escola do design; b) escola do planejamento; c) escola do posicionamento; d) escola empreendedora; e) escola cognitiva; f) escola do aprendizado; g) escola do poder; h) escola cultural; i) escola ambiental; e j) escola de configuração.

2.4.1.1 Escola do design

A escola do design busca atingir uma adequação entre as capacidades internas da organização e as possibilidades externas. As premissas que sustentam essa escola baseiam-se na formação da estratégia como um processo deliberado de pensamento consciente, na responsabilidade do executivo principal como estrategista, na formação de um modelo simples e informal e na formulação de estratégias únicas e explícitas. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), algumas premissas dessa escola negam certos aspectos importantes, como o desenvolvimento incremental e a estratégia emergente, a influência da estrutura existente sobre a estratégia e a participação de outros atores organizacionais, além do executivo principal. As mudanças, para esta escola, são consideradas ocasionais.

2.4.1.2 Escola do planejamento

Na escola do planejamento, a formação de estratégias é vista como um processo formal, guiado por um quadro de planejadores altamente educados e com acesso direto ao executivo principal da organização. Como premissas da escola do planejamento, destacam-se:

a) as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal; b) a responsabilidade de todo o processo está com o executivo principal da organização; e c) as estratégias surgem prontas desse processo e são implementadas através da atenção detalhada de objetivos, programas e planos operacionais. As mudanças, para esta escola, são periódicas e incrementais, tendo como agentes centrais os planejadores.

2.4.1.3 Escola do posicionamento

Para a escola do posicionamento, o enfoque principal está na importância das próprias estratégias, abordando o processo em si e focalizando seu conteúdo. Nesta escola, as estratégias são consideradas posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado competitivo. Nesse processo, os analistas desempenham um papel muito importante. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) mencionam o modelo de Porter de análise competitiva para definir a escola de posicionamento, baseada em cinco forças do ambiente de uma organização, que são: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes. Os autores concentram suas críticas a esta escola em aspectos relacionados ao foco, contexto, processo e nas estratégias em si. Aqui as mudanças acontecem aos poucos, mas com certa frequência.

2.4.1.4 Escola empreendedora

Na escola empreendedora, a visão de estratégia é promovida como perspectiva, associada com visão, que serve como inspiração daquilo que precisa ser feito. As premissas subjacentes à escola empreendedora consideram a formação de estratégia como um processo semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, enfatizando que a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, como visão de futuro da organização. A formação

da estratégia calcada no comportamento de um único indivíduo é um dos aspectos críticos desta escola. As mudanças vão ocorrendo de forma ocasional, oportunista e evolucionária.

2.4.1.5 Escola cognitiva

A escola cognitiva concebe a formação de estratégia como um processo mental, considerando aspectos objetivos e subjetivos e procurando entender a cognição como um processo de criação e recriação do mundo. Esta escola reforça a necessidade de haver maior compreensão da mente humana para entender a formação da estratégia, o que nos remete a buscar contribuições no campo da psicologia cognitiva. Uma das premissas apresentadas pela escola cognitiva é a formação da estratégia como um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. Os participantes desta escola enfrentam certa resistência a mudanças.

2.4.1.6 Escola do aprendizado

A escola do aprendizado considera a formação da estratégia como um processo emergente, reforçando o questionamento de como as estratégias de fato formam-se nas organizações. Os pesquisadores desta escola descobriram que as estratégias eram formadas a partir de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas, diferentes ao longo do tempo, raramente originadas de um esforço formal de planejamento. Para acompanhar a evolução da escola do aprendizado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam diversas fases, como: a) incrementalismo desarticulado, no qual as decisões são tomadas à margem, mais para resolver problemas do que para explorar oportunidades; b) incrementalismo lógico, no qual a validade da estratégia está na capacidade de captar a iniciativa, lidar com eventos imprevisíveis e utilizar os recursos selecionados de forma eficaz; c) empreendimento estratégico, no qual é preciso que haja coerência nas ações, não podendo os empreendimentos corporativos separarem-se do restante da organização; d) estratégia emergente, a qual focaliza o aprendizado estratégico, reconhecendo capacidade da organização

para experimentar; e e) compreensão retrospectiva, pela a qual o aprendizado deve parar antes do início da ação. Como premissa desta escola, destaca-se que a formação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, baseado num sistema coletivo, o qual procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para uma melhor compreensão da ação. Esta escola possibilita uma reflexão no sentido de ver o aprendizado do ponto de vista do processo e da estratégia em si. Os autores assinalam, contudo, que se deve ter o cuidado para que o aprendizado não conduza à desintegração da estratégia. As mudanças são contínuas e incrementais, pois as pessoas estão mais interessadas em aprender novas formas que seguir as já existentes.

2.4.1.7 Escola de poder

A escola de poder considera a formação da estratégia como um processo de negociação favorável a determinados interesses. Deve-se analisar o poder sob dois ângulos, havendo o poder micro, que lida com o jogo de política, vendo a formação da estratégia como a interação, e o poder macro, que diz respeito ao uso de poder pela organização, vendo-a através da utilização de manobras estratégicas em várias espécies de redes e alianças. As organizações que fazem parte desta escola geralmente são conflitantes, desarticuladas e incontroláveis no ambiente micro e agressivas, controladoras ou cooperativas no ambiente macro, pois são movidas por pessoas que gostam de poder, política e conspirações.

2.4.1.8 Escola cultural

A escola cultural percebe a formação da estratégia como um processo coletivo de interação social, baseado nas crenças e interpretações de perspectivas coletivas dos membros de uma organização. A estratégia, nesta escola, assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas, que se refletem nos padrões usados para obtenção de vantagem competitiva. As mudanças enfrentam resistências ideológicas.

2.4.1.9 *Escola ambiental*

A escola ambiental coloca em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como o agente central no processo de geração de estratégia. As mudanças são raras, havendo uma forte resistência por parte de seus defensores numa forma de organização-máquina.

2.4.1.10 *Escola de configuração*

Diversamente das outras escolas, a escola de configuração apresenta uma possibilidade de reconciliação, concebendo a formação de estratégias como um processo de transformação. Sua mais importante premissa é que ela se baseia na sustentação da estabilidade, reconhecendo a necessidade de transformação e a capacidade de gerenciamento das mudanças estratégicas sem destruir a organização. As mudanças são ocasionais e revolucionárias.

Nesse contexto, cabe destacar que houve hegemonia da escola do *design* nos primeiros anos, da escola do planejamento dos anos de 1970 e da escola de posicionamento nos anos 80. Porém, nos anos 90, como o mercado tornou-se mais eclético, as três escolas prescritivas perderam parte de sua popularidade, mas ainda não perderam sua influência.

Foi nessa década de 90 que as seis escolas descritivas ganharam mais importância. Primeiramente as escolas do poder destacaram-se devido sua ênfase em alianças e estratégias coletivas; depois, salientou-se a escola cognitiva com pesquisas associadas. Porém, houve duas escolas que, nos últimos anos, tiveram um grande destaque: a de aprendizado e a de configuração. A primeira enfatiza o aprendizado, com mudanças contínuas, incrementais e muitas vezes ocasionais e, em especial, as mudanças sem precedentes. Já a segunda procura a integração e a transformação, revolucionando ao invés de se adaptar às coisas já existentes.

Para Johnson e Scholes (1999), existem, no mínimo, três níveis de estratégia: a) a estratégia corporativa; b) a estratégia da unidade de negócios; e c) a estratégia operacional.

Para eles, a estratégia operacional está relacionada à forma pela qual os componentes da organização, em termos de recursos, processos, pessoal e de suas habilidades, efetivamente vão contribuir para direcionar a empresa em direção às estratégias da unidade corporativa e de negócios.

De acordo com Porter (1986), o que também é aceito por Ansoff (1990), existem três tipos genéricos de estratégia. A primeira é a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc., tendo no preço um dos principais atrativos para o consumidor. A segunda é a estratégia competitiva de diferenciação, sendo que, ao optar por ela, a empresa investe mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc., com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor. Finalmente, a estratégia competitiva de foco implica a escolha de um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

A adoção de qualquer estratégia competitiva apresenta seus riscos e suas armadilhas. Na estratégia de custos, os principais são: a excessiva importância que se dá à fabricação; a possibilidade de se acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério ABC de controle de custos; e, mais importante, a possibilidade de que apareça um novo concorrente, com nova tecnologia e novo processo e abocanhe parcela significativa de mercado, ou o mercado passe a valorar o produto por critérios diferentes. Na estratégia de diferenciação, as principais armadilhas são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço *premium* muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de se ignorarem os critérios de sinalização. Na estratégia de foco, o risco é de o segmento escolhido não propiciar massa crítica que permita, à empresa, operar.

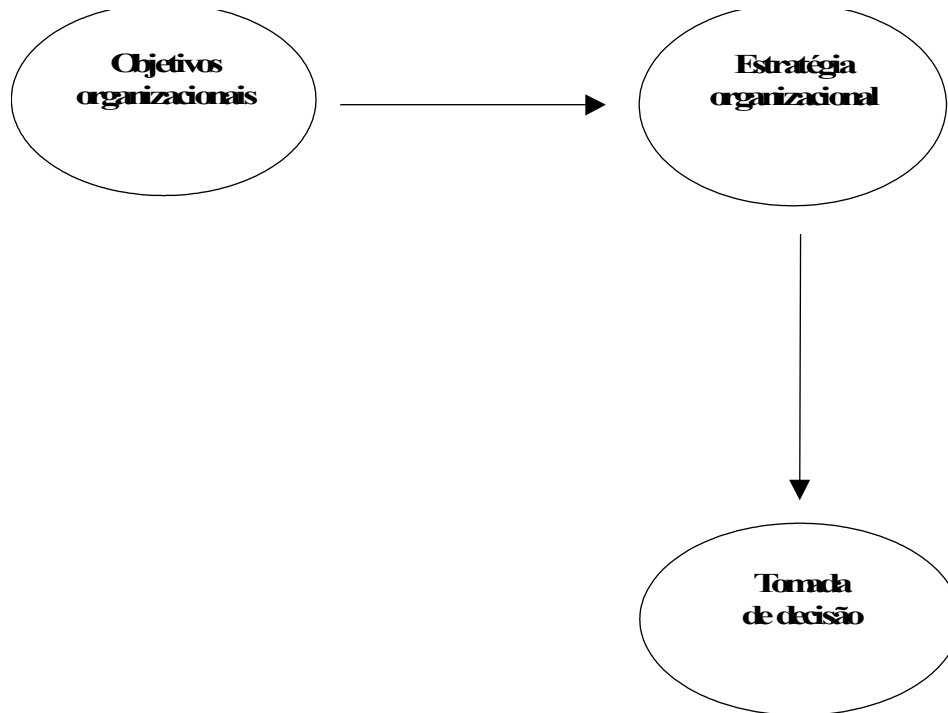


Figura 3 – Objetivo e estratégia.
Fonte: o autor.

Seja qual for a estratégia e a escola em que ela for enquadrada, deve-se ter presente que sua determinação mais formal ou menos formal é a forma mais indicada para se buscar alcançarem os objetivos organizacionais e, dessa forma, um balizamento para as decisões que precisam ser tomadas (conforme Figura 3). Mesmo que se diga que “a minha estratégia é não ter estratégia”, existe sim uma estratégia. Evidentemente isso não é aconselhável para nenhuma organização, seja ela grande ou pequena. Tem-se, portanto, que as estratégias organizacionais servem para orientar as tomadas de decisão do gestor organizacional em todos os níveis da empresa, a fim de criar uma orientação conjunta na busca de se atingirem os objetivos organizacionais.

2.5 Empreendedorismo

Nesta seção, é feita análise da evolução do empreendedorismo no mundo e no Brasil. Em seguida, são descritas as fases do processo empreendedor e as escolas do empreendedorismo, analisando-se aspectos conceituais e comportamentais deste e do

empreendedor, tais como seu perfil e características, sua necessidade de sucesso e autonomia, conhecimentos necessários para empreender, criatividade, motivação, atitudes, necessidade de profissionalização e identificação de oportunidades.

2.5.1 Análise histórica

Nesta seção, é feita a análise da evolução do empreendedorismo no mundo e no Brasil, com base em revisão teórica e pesquisas realizadas pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2003).

2.5.1.1 Evolução no mundo

O termo empreendedor (*entrepreneur*) é de origem francesa e significa aquele que assume riscos e inicia algo novo. A palavra foi utilizada pela primeira vez por volta de 1800, por Jean Baptiste Say, um economista francês, com o intuito de distinguir o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um setor com produtividade elevada e com maiores rendimentos (Drucker, 2000).

Para Barreto (1998), do NUCLEEMP (Núcleo para Estudos do Empreendedorismo – Escola de Administração da Universidade Católica de Salvador – UCSAL), o vocábulo vem do latim *Imprehendere* (Dicionário Nova Fronteira, 1999a) e teria aparecido na língua portuguesa no século XVI. Contudo, a expressão empreendedorismo surge da tradução de *entrepreneurship* da língua inglesa, que, por sua vez, é composta da palavra francesa *entrepreneur* e do sufixo inglês *ship*, que indica posição, grau, relação, estado, qualidade, habilidade e/ou perícia.

De acordo com Hisrich (1986), o primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que, como empreendedor, assinou um contrato com um capitalista para vender as mercadorias deste. Assim, enquanto Marco Polo assumia uma postura empreendedora, ativa, correndo riscos físicos e emocionais, o capitalista

apenas assumia os riscos de forma passiva. O autor comenta ainda que, na Idade Média, o termo era utilizado para definir o indivíduo que gerenciava grandes projetos de produção, porém sem assumir grandes riscos e utilizando recursos disponíveis. No entanto, os primeiros indícios de relação entre empreendedorismo e responsabilidade de riscos ocorreram no século XVII, quando o empreendedor passou a estabelecer acordos contratuais de prestação de serviços ou mesmo de fornecimento de produtos para o governo.

De acordo com Oliveira (1995), Richard Cantillon, importante escritor e economista irlandês do século XVII, é considerado um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor – aquele que assumia riscos – do capitalista – aquele que fornecia capital. Cantillon empregou o termo para designar alguém disposto a assumir riscos de contratar empregados ou de comprar o produto do trabalho, sem a certeza de recolocá-lo ou vendê-lo.

Jean Baptiste Say definia o empreendedor como o responsável por reunir todos os fatores de produção e descobrir, no valor dos produtos, a reorganização de todo capital que ele empregava, o valor dos salários, o juro, o aluguel que pagava, bem como os lucros que lhe pertenciam. Essa era uma definição de empreendedorismo bem mais centrada nos negócios. Para Say, o julgamento, a perseverança e o conhecimento sobre o mundo, assim como sobre os negócios, além da posse da arte da superintendência e da administração, eram os requisitos primordiais para um empreendedor (Longen, 1997).

Por volta de 1900, Schumpeter dava nova conotação ao termo empreendedor, definindo-o como alguém que perturbava e desorganizava a ordem vigente, sendo o agente responsável pela transformação e desenvolvimento econômico. Para o autor, o empreendedor é alguém que faz novas combinações de elementos, introduzindo novos processos ou produtos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimentos, criando novos tipos de organizações.

Em pesquisas realizadas acerca da influência do empreendedor na economia, Schumpeter (1961) conclui que o empreendedor tem uma função muito importante, a de destruição criativa, em que velhas indústrias são continuamente substituídas por novas. Afirma também que o empreendedor é fundamental, pois provoca impacto na economia, quebrando antigos padrões e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade em todos os sentidos. Comenta ainda ser o empreendedor a dar o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (Longen, 1997).

De acordo com Schumpeter (1961), ao final do século XIX e início do século XX, freqüentemente os gerentes ou administradores eram confundidos com os empreendedores, sendo analisados apenas do ponto de vista econômico, como aqueles que planejavam, dirigiam e exerciam controle sobre as ações desenvolvidas nas organizações, porém a serviço do capitalista. Se, no início, o empreendedorismo estava mais relacionado ao meio empresarial, nos anos de 1980, atingiu as ciências humanas e sociais. Dois eventos marcaram essa transição:

- a) a publicação da primeira de todas as enciclopédias contendo o que havia de melhor e mais moderno sobre o assunto, a *Encyclopedia of Entrepreneurship* (Kent; Sexton; Vesper, 1982);
- e
- b) a primeira grande conferência anual, realizada em 1981 (Conferência de Babson, em Boston, nos Estados Unidos), dedicada à pesquisa do novo campo.

A partir desse momento, vê-se uma grande quantidade de eventos que buscam discutir sistematicamente as questões relevantes ao fenômeno do empreendedorismo.

2.5.1.2 *Evolução no Brasil*

O movimento do empreendedorismo começou a ser difundido na sociedade brasileira a partir da década de 1990, com o surgimento de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Softwares (SOFTEX). Anteriormente, os ambientes políticos e econômicos do País não eram favoráveis, e havia pouca oferta de informação para auxiliá-los na jornada empreendedora (Bessone, 2000).

Em função de inúmeros programas e ações visando à formação de empreendedores, o Brasil, de acordo com Dornelas (2001), entrou no século XXI com todo o potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, comparável apenas aos dos Estados Unidos, onde mais de 1.100 escolas “ensinam” empreendedorismo. De acordo com o relatório executivo de 2003 do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2003), o Brasil aparece como o país que possui a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: um em cada oito adultos.

Na pesquisa anual *GEM – Empreendedorismo no Brasil*, procuram-se:

- a) investigar as condições nacionais de naturezas sociocultural e econômica que afetam o empreendedorismo;
- b) realizar um levantamento, junto à população adulta, sobre o nível de empreendedorismo no Brasil;
- c) estudar o comportamento da força de trabalho brasileira em relação aos negócios em geral;
- e
- d) realizar pesquisa com informantes e especialistas no tema, ligados a órgãos governamentais, universidades e iniciativa privada.

A respeito das condições gerais socioculturais e econômicas que afetam o empreendedorismo, a GEM investigou dados como:

- a) a carga tributária;
- b) as normas regulatórias;
- c) o PIB;
- d) o comércio externo;
- e) a eficácia legislativa e governamental;
- f) os percentuais de matrículas nos níveis de ensino, etc.

O panorama resultante não é favorável ao Brasil, pois revela níveis de desenvolvimento social e econômico inferiores aos da maioria das demais trinta nações pesquisadas. O quadro é agravado pela forte carga de tributos e “burocracia”, alto desemprego e precarização do trabalho e renda.

Quanto aos níveis de empreendedorismo, a GEM constatou taxa de empreendedorismo de 12,9% em 2003, após o País ter registrado taxas mais elevadas nos anos anteriores: 21,4% em 2000; 14,2% em 2001; e 13,5% em 2002. Como a média mundial é de 8,8%, o Brasil ainda apresenta níveis elevados na atividade, como costuma ocorrer com países com alta dinâmica demográfica, maior número de jovens, informalização do mercado e onde muitas necessidades não atendidas. Não obstante o alto nível de empreendedorismo, a GEM observa que o perfil dos negócios brasileiros continua sendo composto por empresas que atuam com produtos e serviços tradicionais, com pouco potencial de expansão de mercado e de conquista de mercados externos.

Na identificação dos fatores que induzem à abertura de um novo negócio, a GEM aponta para a elevação da motivação para empreender baseada na “oportunidade de um novo negócio”, que alcançou 53%, superando o motivo “necessidade de geração de renda em situação de alto desemprego”, com 47%. Quanto ao empreendedorismo por região, a Região Norte destaca-se, com taxa de 23%, seguida da Região Sul, com 19%, como se verifica na Tabela 1.

Tabela 1 – Estimativa do número de empreendedores por região do Brasil – 2000 a 2003

Região	Total da população adulta 18-64 anos	Índice de empreendedores ativos entre 18 e 64 anos	Número estimado de empreendedores
Norte	7.974.000	23 %	1.834.020
Nordeste	29.511.000	14 %	4.131.540
Sudeste	44.760.000	14 %	6.266.400
Sul	15.520.000	19 %	2.948.800
Centro-Oeste	7.193.000	13 %	935.090

Fonte: GEM (2003).

Com relação ao sexo, o empreendedorismo relativo à população total entre os homens é de 14,2%, e entre as mulheres 11,7%, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição do empreendedorismo entre homens e mulheres no Brasil – 2003

	Homens	Mulheres	Brasil
População Total	89.894.000	92.139.000	182.033.000
População 18-64 anos	51.832.000	53.126.000	104.958.000
TEA – Taxa de Atividade Empreendedora	14,2 %	11,7 %	12,9 %
Empreendedores (estimativa) – No.	7.360.000	6.216.000	13.576.000
Empreendedores (estimativa) – %	54,2	45,8	100,0
Colocação geral	7°	4°	6°

Fonte: GEM (2003).

Ao se considerar a evolução ano a ano, verifica-se haver um rápido crescimento da participação feminina nas taxas de empreendedorismo, conforme se observa na Tabela 3.

Tabela 3 – Participação no empreendedorismo – homens *versus* mulheres – 2000 a 2003

Sexo	2000 (%)	2001 (%)	2002 (%)	2003 (%)
Homens	71%	71%	58%	54%
Mulheres	29%	29%	42%	46%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: GEM (2003).

Pode-se concluir, a partir desses resultados, que o monitoramento sistemático de informações acerca das características do empreendedor brasileiro é de fundamental importância para que se busquem estratégias de fomento ao empreendedorismo e programas de qualificação, nas mais diversas regiões do País, segmentados para os mais variados públicos.

2.5.2 Abordagens teóricas

Nesta seção, são descritas as fases do processo empreendedor e as escolas do empreendedorismo, analisando-se aspectos conceituais e comportamentais desse processo e do empreendedor, tais como seu perfil e características, sua necessidade de sucesso e autonomia, conhecimentos necessários para empreender, criatividade, motivação, atitudes, necessidade de profissionalização e identificação de oportunidades.

2.5.2.1 Processo empreendedor

De acordo com Dornelas (2001), o processo empreendedor abrange todas as atividades, funções e ações relacionadas à criação de uma nova empresa. Em primeiro lugar, o empreendedorismo envolve o processo de criação de algo novo, que tenha valor e seja valorizado pelo mercado. Em segundo lugar, exige devoção, comprometimento de tempo e esforço para que o novo negócio possa transformar-se em realidade e crescer. Em terceiro lugar, requer ousadia, assunção de riscos calculados e decisões críticas, além da tolerância a possíveis tropeços, erros ou insucessos.

Ainda segundo Dornelas (2001), o empreendedor revolucionário é aquele que cria novos mercados por meio de algo único. Entretanto, a maioria dos empreendedores cria negócios em mercados já existentes, apesar do sucesso na atuação de segmentos já estabelecidos. Qualquer que seja o tipo de empreendedor, revolucionário ou conservador, e qualquer que seja o caminho escolhido para entrar e sobreviver no mercado, o processo empreendedor envolve os seguintes passos:

- a) identificação e desenvolvimento de uma oportunidade na forma de visão;
- b) validação e criação de um conceito de negócio e estratégias que ajudem a alcançar essa visão por meio de criação, aquisição, franquia, etc.;
- c) captação dos recursos necessários para implementação do conceito, ou seja, talento, tecnologia, capital e crédito, equipamentos, etc.;
- d) implementação do conceito empresarial ou do empreendimento para fazê-lo começar a trabalhar;
- e) captura da oportunidade por meio do início e crescimento do negócio; e
- f) extensão do crescimento do negócio por meio da atividade empreendedora sustentada.

Todas essas atividades levam tempo e não obedecem a regras definidas, fazendo com que o empreendedor, muitas vezes, volte atrás no processo ou ainda mude os caminhos para ajustar seu negócio às novas oportunidades.

Segundo Bygrave (2002), o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas à percepção dessa oportunidade de negócios e a criação de uma nova empresa em torno do objetivo de capitalizar sobre a oportunidade.

De acordo com Hisrich e Peters (2004), o processo empreendedor possui quatro fases distintas: a) identificação e avaliação da oportunidade; b) desenvolvimento do plano de negócios; c) determinação e captação dos recursos necessários; e d) gerenciamento da empresa criada, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Fases do processo empreendedor

Fases	Nome	Descrição das Atividades
Fase 1	Identificação e avaliação da oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> a) Criação e abrangência da oportunidade b) Valores percebidos e reais da oportunidade c) Riscos e retornos da oportunidade d) Oportunidade <i>versus</i> habilidades e metas pessoais e) Situação dos competidores

Fase 2	Desenvolvimento do plano de negócios	<ul style="list-style-type: none"> a) Sumário executivo b) O conceito do negócio c) Equipe de gestão d) Mercado e competidores e) <i>Marketing</i> e vendas f) Estrutura e operação g) Análise estratégica h) Plano financeiro
Fase 3	Determinação e captação dos recursos	<ul style="list-style-type: none"> a) Recursos pessoais b) Recursos de amigos e parentes c) <i>Angels</i> d) Capitalistas de risco e) Bancos f) Governo g) Incubadoras
Fase 4	Gerenciamento da empresa criada	<ul style="list-style-type: none"> a) Estilo de gestão b) Fatores críticos de sucesso c) Identificar problemas atuais e potenciais d) Implementar um sistema de controle e) Profissionalizar a gestão f) Entrar em novos mercados

Fonte: Hisrich e Peters (2004, p. 56).

Embora as fases sejam apresentadas de forma seqüencial, nenhuma delas precisa ser completamente concluída para que se inicie a seguinte. Por exemplo, ao identificar e avaliar uma oportunidade (fase 1), o empreendedor deve ter em mente o tipo de negócio que deseja criar (fase 4). Muitas vezes, ocorre ainda um outro ciclo de fases antes de se concluir o processo completo. Esse é o caso em que o empreendedor elabora o seu primeiro plano de negócios e, em seguida, apresenta-o para um capitalista de risco, que faz várias críticas e sugere, ao empreendedor, mudar toda a concepção da empresa antes de vir a procurá-lo novamente. Nesse caso, o processo chegou até a fase 3 e voltou novamente para a fase 1, recomeçando um novo ciclo sem ter concluído o anterior.

2.5.2.2 *Escolas de pensamento*

Na tentativa de facilitar a compreensão da base conceitual do empreendedorismo, Cunningham e Lischeron (1991) estabeleceram uma classificação de seis escolas de pensamento, cada qual com um conjunto próprio de pressupostos subjacentes. Essas “escolas”

são categorizadas de acordo com o interesse em focar características pessoais, oportunidades, gestão ou adaptação organizacional. As escolas são: a) a escola da pessoa especial; b) a escola do *intrapreneurship*; c) a escola das características psicológicas; d) a escola clássica; e) a escola do gerenciamento; e f) a escola da liderança.

Os empreendedores que se inserem na *Escola da Pessoa Especial* parecem todos preocupados em atingir seus próprios objetivos e gostam de assumir responsabilidades na tomada de decisões, não apreciando trabalhos repetitivos e rotineiros. A grande energia e o elevado grau de perseverança e imaginação, aliados à vontade de não assumir riscos que não sejam moderados e calculados, permitem, aos criativos, transformarem aquilo que freqüentemente se originou de uma idéia fixa e muito simples em algo concreto. Os empreendedores sabem transmitir seu entusiasmo contagiante a toda a empresa. Têm, em si próprios, a capacidade de decidir e, graças a isso, eles conseguem levar junto os outros, pois estão sempre lá onde exista a ação. Sob qualquer que seja a forma (sedução, arte de vencer ou carisma), esses empreendedores sabem efetivamente gerir uma empresa, dando-lhe a força de viver.

McClelland (1962) é um dos mais importantes pensadores dessa escola de pensamento. Pesquisando os fatores relacionados ao apogeu e ao declínio das grandes civilizações, o autor descobriu que as gerações que precediam o apogeu haviam sido fortemente influenciadas por modelos, heróis tornados populares na literatura e com os quais os jovens se identificavam. Segundo ele, os jovens tenderiam a emular o comportamento dos heróis, criando uma sensação generalizada de necessidade de conquistas e realizações.

A questão fundamental que se coloca é: os empreendedores (assim como os líderes ou bons gerentes) já nascem assim ou são forjados pelo ambiente? É comum encontrarem-se, na mídia, biografias e histórias de pessoas notoriamente especiais que alcançaram grande sucesso no mundo dos negócios e granjearam prestígio em função disso. Note-se que o foco não se dá sobre o trabalho duro diário e a perseverança da elite

empresarial, mas sobre cintilantes narrativas de poder, sucesso e riqueza. Nesse tipo de narrativa, sugere-se que tais indivíduos são dotados de características ou qualidades inatas sem as quais eles seriam iguais aos outros. De acordo com Filion (1999), as descrições das “pessoas especiais” frequentemente enfatizam:

a) em nível comportamental:

- aa) agressividade;
- ab) alto nível de energia;
- ac) autoconfiança;
- ad) autoconsciência;
- ae) capacidade de aprendizagem;
- af) criatividade;
- ag) energia
- ah) independência;
- ai) iniciativa
- aj) originalidade;
- ak) otimismo;
- al) persistência;
- am) sensibilidade;
- an) tenacidade; e
- ao) flexibilidade; e

b) em nível gerencial:

- ba) capacidade de correr riscos moderados;
- bb) capacidade de inovação;
- bc) capacidade de liderança;
- bd) capacidade de reconhecer oportunidades e tomar as decisões corretas;
- be) habilidade na utilização de recursos;

- bf) habilidade para conduzir situações;
- bg) orientação para a independência e o sucesso;
- bh) orientação para resultados;
- bi) tendência a confiar nas pessoas;
- bj) tendência a considerar o dinheiro como medida de desempenho; e
- bk) tolerância à ambigüidade e à incerteza.

Contudo, cabe salientar que mesmo que o ideal seja esses empreendedores terem de forma inata as características acima relacionadas, esse fato é raro. O que deve acontecer é a busca constante pela qualificação e o aprimoramento para que essas qualidades possam naturalmente aparecer no momento em que sejam demandadas na atuação junto a seus empreendimentos.

Por sua vez, a *Escola do Intrapreneurship*, ou *Intraempreendedorismo*, surgiu e desenvolveu-se como uma resposta a uma lacuna de inovação e competitividade nas organizações, qualquer que seja sua natureza. A idéia central é a de que os indivíduos podem agir como empreendedores e implementar suas idéias mesmo com a limitada liberdade de ação de quem é proprietário.

Uma definição que demonstra essa abordagem é a de que empreendedores são indivíduos ou grupos, agindo independentes ou como parte de um sistema, que criam novas organizações ou promovem a renovação ou inovação dentro de organizações já existentes (Sharma, 1996). Ou ainda, segundo Pinchot (1989, p.8),

Intraempreendedores são alguns dos “sonhadores que fazem”. São aqueles que tomam em suas mãos a responsabilidade de criar algum tipo de inovação dentro de uma organização [...] são sempre aqueles que descobrem como transformar uma idéia em realidade lucrativa.

O objetivo é desenvolver, nas pessoas, a capacidade de estarem alertas para as oportunidades, ou para a possibilidade de criá-las, o que é uma dimensão essencial da atividade empreendedora. Essa postura estratégica, se generalizada, pode criar a

diversificação e um grande potencial competitivo por meio do desenvolvimento de atividades já existentes.

Alcançar um estado de *intrapreneurship* envolve uma estrutura organizacional concebida como um conjunto de unidades semi-autônomas projetadas para criar, distribuir e expandir serviços, produtos, tecnologias ou métodos inovadores.

Algumas críticas têm surgido no sentido de que atividades empreendedoras e aquelas administrativas eminentemente burocráticas têm sido tratadas historicamente como opostas. No entanto, desde as primeiras décadas do século XX, de acordo com Schumpeter (1961), encontram-se evidências de que a atividade empreendedora de sucesso conduz ao desenvolvimento organizacional e possibilita, aos empreendedores, tornarem-se gerentes.

Genericamente, pode-se dizer que a escola do *intrapreneurship* possibilita a criação de um modelo de trabalho em equipe, no qual as pessoas são instadas a trabalhar juntas de forma muito mais intensa do que os empreendedores o fazem. Nesse modelo, as pessoas vão criar e aproveitar a sinergia para resolver problemas e gerarem oportunidades como um “time”. Construir um ambiente desse tipo requer habilidade para utilizar a capacidade das pessoas em tarefas que exigem contribuições diferentes dos membros.

Com certa frequência, são relacionados atributos necessários a um líder, como aspectos físicos, popularidade, sociabilidade, inteligência, conhecimentos, fluência oral, capacidade diplomática entre outros. Assim como nos estudos que tentaram estabelecer um conjunto de características próprias para um líder, de acordo com Hersey e Blanchard (1986), as pesquisas sobre os grandes empreendedores não lograram estabelecer uma relação significativa entre as características inatas e a capacidade de se tornar um empreendedor de sucesso. As conclusões apontaram, na maioria das vezes, para um alto grau de influência de variáveis situacionais.

Apesar da carência de evidências científicas sobre a validade de seus pressupostos, a grande popularidade desse tipo de abordagem pode ser explicada pelo seguinte:

- a) a teoria é simples e não depende de constructos complexos e definições muito elaboradas;
- b) a teoria define um empreendedor por meio de conceitos e traços muito valorizados socialmente; e
- c) a teoria contém elementos do senso comum sobre as pessoas.

Atendendo fundamentalmente aos pressupostos da Psicologia, as pesquisas do empreendedorismo classificadas na *Escola das Características Psicológicas* partem do princípio de que necessidades, tendências e crenças são primariamente determinantes do comportamento. É aceito que as pessoas comportam-se muito mais de acordo com seus valores do que conforme aqueles que os contrariam, mesmo se considerando as variáveis situacionais.

Da mesma forma, os comportamentos são resultados das tentativas de se satisfazerem necessidades, sejam elas de poder, reconhecimento, realização, aceitação ou amor. As premissas básicas são que os empreendedores têm valores e atitudes voltados para o trabalho e a vida que, em função de algumas necessidades dominantes, os impelem a ter um determinado tipo de comportamento. Kotey e Meredith (1997, p.38) afirmam:

Os valores pessoais dos proprietários-gerentes estão relacionados com suas estratégias de negócios, e com o desempenho de suas empresas; e os proprietários-gerentes de empresas de desempenho superior apresentam valores pessoais diferentes dos proprietários-gerentes de empresas cujo desempenho se apresenta abaixo da média.

Aqui, sobressai uma combinação de valores como honestidade, dever, responsabilidade, comportamento ético, tolerância ao risco e necessidade de realização. No âmbito das necessidades, são mais citadas as de realização, o lócus de controle e de correr riscos. Os adeptos dessa linha de pensamento acreditam que o empreendedor não pode se desenvolver em situações de aprendizagem formal, em salas de aula, pois seus valores

peçoais e necessidades são resultado da experiência pessoal, de sua interação com pessoas, situações e instituições ao longo da vida.

Quanto à *Escola Clássica*, as referências pioneiras sobre as pessoas que se destacam das demais em função de sua capacidade de detectar e aproveitar oportunidades remontam ao século XVIII. Estudiosos da economia à época, Jean Baptiste Say e Richard Cantillon, entre outros, interessaram-se pela compreensão do empreendedor como elemento propulsor do sistema econômico, relacionando-o sempre com o fator inovação. Existia, entre alguns deles, a noção de que o desenvolvimento econômico resultava da criação contínua de novos empreendimentos. Uma das características mais marcantes dessa abordagem é a distinção entre empreendedores e gerentes, conforme mostra a Quadro 3.

Quadro 3 – Comparação entre gerentes tradicionais e empreendedores

Características	Gerentes Tradicionais	Empreendedores
Motivação principal	Promoção e outras recompensas tradicionais da corporação, como secretária, <i>status</i> , poder etc.	Independência, oportunidade para criar algo novo, ganhar dinheiro.
Referência de tempo	Curto prazo, gerenciando orçamentos semanais, mensais etc. e com horizonte de planejamento anual.	Sobreviver e atingir cinco a dez anos de crescimento do negócio.
Atividade	Delega e supervisiona.	Envolve-se diretamente.
<i>Status</i>	Preocupa-se com o <i>status</i> e com o modo como é visto na empresa.	Não se preocupa com o <i>status</i> .
Como vê o risco	Com cautela.	Assume riscos calculados.
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas.	Aprende com erros e falhas.
Decisões	Geralmente concorda com seus superiores.	Segue seus sonhos para tomar decisões.
A quem serve	Aos outros (superiores).	A si próprio e a seus clientes.
Histórico familiar	Membros da família trabalham em grandes empresas.	Membros da família possuem pequenas empresas ou já criaram algum negócio.
Relacionamento com outras pessoas	A hierarquia é a base do relacionamento.	As transações e os acordos são a base do relacionamento.

Fonte: Hisrich e Peters (apud Dornelas, 2001, p.36).

Uma definição que pode ser considerada representativa é a dada por Fillion (1999, p.19): “Os empreendedores eram, portanto pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo os riscos inerentes”. Conforme expõe esse estudioso, podem ser considerados representantes dessa linha de pensamento alguns dos

autores pioneiros do campo do empreendedorismo, como Adam Smith, Jean Baptiste Say, Richard Cantillon e J. A. Schumpeter. Segundo Schiller e Crewson (1997, p.523), Schumpeter descobriu o que faz o mercado capitalista funcionar:

A mágica dos mercados não reside nos mecanismos de suprimento da demanda, mas no “espírito animal” dos empreendedores que se mantém projetando novos produtos, expandindo os horizontes tecnológicos e reduzindo os custos de produção. Como disse Schumpeter, a implacável persistência do empreendedor para desenvolver uma ratoeira melhor é que faz os mercados capitalistas tão eficientes e dinâmicos.

Pode-se concluir, a partir do estudo desta escola, que, apesar de algumas das características dos gerentes tradicionais e empreendedores serem bastante antagônicas, ambos deverão se utilizar das características mais importantes de um e de outro para fazer uso em seus empreendimentos, tornando-os mais estratégicos e competitivos.

Por sua vez, a *Escola do Gerenciamento* concebe o empreendedor como aquele que organiza ou gere um negócio, assumindo os riscos com o objetivo de lucro. Além disso, cabe ao empreendedor prover a empresa das funções de direção, supervisão e controle, a exemplo do que propõem as teorias gerenciais.

Esta escola lida com aspectos técnicos da gerência e parece estar baseada na crença de que empreendedores, desde que apresentem algum talento, podem ser desenvolvidos em sala de aula. Assim, o empreendedorismo consiste num conjunto de atividades aprendidas com foco nas funções centrais da gerência. O seu conteúdo é direcionado para melhorar a capacidade pessoal de gestão, por meio do desenvolvimento da orientação racional, analítica e do sentido de causa e efeito. Dessa forma, entende-se que o empreendedorismo pode “ser ensinado”, com o objetivo central de identificar as funções específicas envolvidas e fornecer treinamento para empreendedores de fato ou potenciais. Treinamento nas funções gerenciais pode e é desejável, pois ajuda a reduzir o número de fracassos nos negócios.

A *Escola da Liderança* pode ser considerada como a versão não-técnica da escola do gerenciamento. Assim, um empreendedor de sucesso precisa ser fundamentalmente um

“gestor de pessoas” ou um líder-mentor efetivo, cujo maior papel reside em motivar, dirigir e liderar pessoas. Nessa concepção, o empreendedor precisa ser um líder, hábil para definir uma visão sobre o que seja possível, atrair pessoas em torno dessa visão e transformá-la em realidade.

Segundo Angeloni (2003), existem alguns tipos de liderança que podem ser caracterizados como o estilo gerencial adotado pelo líder em suas atitudes. São elas: a) a do líder autocrático; b) a do líder democrático; c) a do líder liberal; d) a do autoritário rígido; e) a do autoritário benevolente; f) a do participante deliberativo; e g) a do participativo grupal.

O líder autocrático é o único responsável pela fixação das diretrizes, sem requerer qualquer participação do grupo. Determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, assim como quem irá realizá-las e com quem. É dominador e utiliza-se do emprego de elogios e críticas pessoais a cada envolvido no processo.

O líder democrático caracteriza-se pela interação com seu grupo de trabalho. Ele busca, por meio de discussões, as definições das diretrizes de trabalho.

O líder liberal caracteriza-se por sua total ausência nos debates do grupo, deixando todas as decisões a cargo do grupo, sem uma interferência efetiva, nem como membro. A isenção do líder não lhe dá permissão para tecer críticas ou elogios aos acontecimentos, emitindo somente comentários desconexos quando questionado pelo grupo.

O líder autoritário rígido caracteriza-se por um estilo gerencial impositivo e forte, altamente controlador, com ênfase em punições e recompensas ocasionais e com pouca comunicação. No ambiente, há bastante desconfiança e insatisfação por parte dos subordinados.

O líder autoritário benevolente é conhecido como dominador paternalista. Apresenta pouca interação humana, e suas decisões são descentralizadas, mas baseadas em prescrições e rotinas preestabelecidas.

O líder participante deliberativo apresenta grau de confiança elevado. Distribui algumas recompensas e permite que certas decisões sejam tomadas na base da organização, com orientação de um superior.

O líder participativo grupal conduz um estilo gerencial em que prevalece a participação do grupo. Democrático por excelência, tem confiança total nos subordinados, e todos participam para a realização dos objetivos da organização.

Angeloni (2003) afirma ainda que o estudo da liderança negligenciou, por muito tempo, a dinâmica da organização, principalmente o fato de as organizações terem necessidades e problemas distintos em diferentes estágios de seu ciclo de vida. O grande erro é tentar tratar o tema liderança isolado do contexto em que esteja inserido. Muitas vezes, o estilo gerencial necessita se transformar em virtude dos problemas que a organização esteja enfrentando.

Para o líder, é necessário sentir as pessoas, suas necessidades, aspirações e anseios. Segundo Cabral (2004, p. 39), “Temos que conciliar os interesses das organizações com os das pessoas que trabalham nela, objetivando criar um ambiente favorável ao desenvolvimento”. Portanto, em qualquer estilo de liderança que venha a ser aplicado, é necessário haver o comprometimento de toda a organização, do contrário, será difícil implantar um método que possa efetivamente dar certo.

Quanto às características de um líder, é possível afirmar-se que líder é aquele que coloca o desempenho da equipe em primeiro plano, reconhece e tem humildade para pedir ajuda, não buscando resultados com propósitos individuais. Segundo Oliveira e Pauletti (2004), “A performance da equipe quase sempre depende do líder ser capaz de atingir um equilíbrio crítico entre fazer as coisas pessoalmente e deixar que outras pessoas façam”.

Liderança empreendedora envolve mais do que traços ou estilos relacionados às outras pessoas. O papel pode ser um ponto fundamental para mudar e inculcar valores. Esta

escola descreve um líder como um “arquiteto social” ou como alguém que é “primordialmente um *expert* na promoção e proteção de valores”.

2.5.3 Conceituação

Filion (1999) considera Jean Baptiste Say como o pai do empreendedorismo, pois Say via o empreendedor como alguém que inova e que é agente de mudanças. Say (1986, p.54) afirma que se entende empreendimento como a “realização de combinações novas”, como uma possibilidade acessível aos que forem capazes de aproveitar conhecimentos científicos para empreender “a criação por conta própria em seu benefício e a seus riscos, de um produto qualquer”.

Segundo Degen (1989, p.9),

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha, o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Desde que o empreendedorismo tornou-se centro de novas pesquisas e conquistou visibilidade em artigos e revistas, uma definição geral do termo tem se tornado necessária.

Slaughter (1996, p. 6) descreve o empreendedorismo como

O processo de descobrir ou desenvolver uma oportunidade para então, gerar valores através da inovação, agarrando tal oportunidade sem levar em conta outro recurso (humano ou capital), como também sem levar em consideração a posição do empreendedor – dentro da nova ou já existente empresa.

Muitos estudiosos trabalham com a definição de Filion (apud Dolabela, 1999, p. 28): “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. É dele a concepção de que

O empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter. Desta forma, consegue dedicar-se intensamente, já que seu trabalho se confunde com prazer (Dolabela, 1999, p. 68).

Para Drucker (2000), o empreendedor é freqüentemente definido como aquele que começa o seu próprio novo e pequeno negócio. “Entretanto nem todos os novos pequenos negócios são empreendedores ou representam empreendedorismo” (ibid., p.197). Drucker (ibid.) define empreendedor como aquele que cria algo novo, algo diferente, mudando ou transformando valores. O espírito empreendedor é uma característica distinta, seja de um indivíduo ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade, mas um comportamento, e suas bases são o conceito e a teoria e não a intuição.

De acordo com Bhidé (2001), existem algumas semelhanças entre pequenos negócios e empresas empreendedoras em crescimento. Ambos começam pequenos e requerem muitos esforços de seus fundadores e ambos têm importantes funções econômicas. O que difere as empresas empreendedoras em crescimento dos pequenos negócios são as metas audaciosas que estão no centro do que os empreendedores estão fazendo, o desejo de criar negócios de grande crescimento e os ganhos de produtividade.

Segundo Oliveira (1996), o empreendedor é todo indivíduo que, estando na qualidade de principal tomador de decisões, consegue formar novo negócio ou desenvolver negócios já existentes elevando substancialmente seu valor patrimonial várias vezes acima da média esperada das empresas congêneres, no mesmo período e no mesmo contexto sociopolítico-econômico, tendo granjeado, com isso, alto prestígio perante a maioria das pessoas que conhece essa empresa ou tem relacionamentos com ela.

Farrel (1993) expõe que o empreendedor é aquele que aprende a utilizar uma estratégia de fazer as coisas de maneira simples, básica, mas sem nunca deixar de fazê-las. Além disso, aponta que os empreendedores são movidos pela visão focada em produtos e no cliente, o que dá, ao verdadeiro empreendedor, uma espécie de orgulho pessoal por aquilo que faz. Farrel (ibid.) comenta também que a necessidade estaria na origem do espírito empreendedor, levando à criação de algo novo, à edificação de um negócio ou a um comportamento competitivo, mesmo por parte de um subordinado.

O empreendedor será considerado aqui como alguém que consegue criar uma situação de equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência. Dessa forma, ele precisa saber identificar oportunidades na ordem presente (Kirzner, 1973).

2.5.4 Perfil do empreendedor

O indivíduo considerado empreendedor é de fundamental importância para o êxito de uma nova empresa. Para Lezana e Tonelli (1998), inúmeros aspectos envolvem a figura do empreendedor e sua relação com a empresa, não existindo um “protótipo de empreendedor” ou mesmo de “personalidade empreendedora”.

Pode-se definir o perfil como a descrição de uma pessoa “em traços mais ou menos rápidos”. Silva (2000) define dois tipos de perfil: o perfil ideal e o perfil real. O perfil ideal é uma abstração, formada a partir das exigências de novas interpretações das abordagens administrativas já existentes e também da necessidade de compreensão dos novos campos do conhecimento humano. Já o perfil real engloba o ideal juntamente com as características pessoais e a influência do meio.

Nos estudos sobre empreendedorismo, estabelecer-se o perfil é uma prática valorizada e disseminada na qual geralmente os perfis são positivamente associados ao êxito dos empreendedores. Há muita concordância entre os cientistas sobre as características dos empreendedores de sucesso: traço de personalidade, atitudes e comportamentos que contribuem para alcançar o êxito nos negócios.

Para Pati (1995, p.48), “toda pessoa é fruto de uma relação constante entre talentos e características que herdou dos vários meios que freqüentou durante a vida”. Esses meios incluem o acadêmico e o profissional, bem como o rol de amigos que fez durante sua vida e que servirão de “base” para empreender. A seguir, discorre-se sobre várias características desse perfil, conforme diversos estudiosos da temática. São elas: a) necessidade

de sucesso; b) necessidade de autonomia; c) conhecimentos para empreender; d) criatividade; e) motivação; f) atitudes; g) necessidade de profissionalização; h) identificação de oportunidades; e i) características do empreendedor.

2.5.4.1 Necessidade de sucesso

De acordo com Uriarte (1999), a necessidade de sucesso é aquela que o empreendedor tem de atingir o sucesso pessoal, a qual nada mais é que a consequência do sucesso do seu empreendimento que gerará lucro e *status*.

A necessidade de sucesso está intimamente relacionada com a realização pessoal. Esse é um aspecto de grande importância para o sucesso em qualquer atividade profissional. No entanto o excesso dela, sem o comportamento da afetividade nas relações humanas, leva a uma busca desenfreada de poder, o que não pode ser considerado regra para os empreendedores.

Para este autor, mesmo a chegada ao topo sendo facilitada de determinada maneira, a ênfase na vontade impede o sucesso, a felicidade e a harmonia nas relações interpessoais, sociais e familiares. Muitas vezes, leva também à falta de direção e ao fracasso total, porque a direção da vontade é influenciada pelas nossas emoções, que variam conforme as várias circunstâncias de nossa vida, podendo nos levar a desfazer o que há pouco tempo queríamos realizar.

2.5.4.2 Necessidade de autonomia

Uriarte (1999) afirma que o empreendedor procura autonomia com relação às regras ou o controle de outros, mantém sua opinião pessoal em frente à oposição ou à falta inicial de sucesso e expressa confiança na sua capacidade para concluir uma tarefa difícil ou enfrentar um desafio. Assim, é de suma importância que o empreendedor imponha o seu

ponto de vista no trabalho e obtenha flexibilidade, tanto no âmbito profissional quanto no familiar, tendo condições de controlar seu próprio tempo.

De acordo com Cielo (2001), os empreendedores também precisam ser livres para confrontar-se com problemas e oportunidades de analisar e fazer crescer um novo empreendimento, acreditando que esse seja o “momento da sua vida”. No entanto, quando da concretização do empreendimento, grande parte dos desejos de liberdade é cerceada em decorrência da excessiva carga de trabalho.

2.5.4.3 Conhecimentos para empreender

Os conhecimentos representam o que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que está em seu entorno. O conhecimento recebe influência dos ambientes físico e social, da estrutura e processos fisiológicos e das necessidades e experiências anteriores de cada ser humano. De acordo com Lezana e Tonelli (1998), o conhecimento faz parte desse grupo, por ser estruturado através da prática e da observação. O conjunto de conhecimentos é resultante do processo de aprendizagem que ocorre através do tempo, sofrendo constantes modificações e gerando mudanças no comportamento dos indivíduos.

Para Echeveste (1998), o conhecimento é definido como um conjunto de informações, como o saber que o indivíduo deve possuir de forma a atender às exigências do mercado. Segundo Drucker (2000), o empreendedor vê o conhecimento como um meio para chegar aos fins do desempenho organizacional. Entretanto, o conhecimento por si só não garante o seu sucesso.

Conhecimento não é apenas informação sobre como e o quê. É uma compreensão muito mais ampla, incluindo todas as técnicas e informações que o empreendedor tenha que dominar, as quais são fundamentais para o bom desempenho de seu negócio: sabedoria, aprendizado, experiência, consciência, discernimento, visão interior, avaliação e lucidez. Nesse sentido, Sheedy (1996) comenta que o conhecimento que o empreendedor precisa não

se encontra dentro de quatro paredes do escritório, sendo muito mais amplo e globalizado. Além disso, afirma o autor, o conhecimento está disponível aos concorrentes na mesma medida, e quem o adquire mais e o usa mais sabiamente será o vencedor.

De acordo com Lezana e Tonelli (1998), entre os conhecimentos necessários para se empreender, destacam-se primeiramente os aspectos técnicos relacionados ao empreendimento: o conhecimento do produto e do processo e produção, seguido por experiência na área comercial. O conhecimento nessa área é de grande importância, uma vez que diz respeito ao conhecimento das necessidades do cliente. Além da experiência na área comercial, tem destaque também a experiência adquirida em empresas, considerada diferencial ao empreendedor, uma vez que experiências anteriores possibilitam entendimento prévio de setores ou funções do novo empreendimento.

Os mesmos autores também destacam a importância da escolaridade, uma vez que o empreendedor deve possuir um nível mínimo de educação formal, que lhe possibilite lidar de modo satisfatório com as pessoas, além de ter condições de entender e interpretar a realidade. Aliada à escolaridade, é imprescindível, ao empreendedor, ter formação complementar, aquisição de conhecimentos novos ou atualização dos que já possui, a partir de interesse particular ou de necessidade gerada pelo negócio.

De acordo com Oliveira (1995), existem seis tipos de situações diferentes com relação ao conhecimento necessário para se empreender. São elas:

- a) empreendedores que foram criados em permanente contato com o tipo de negócio que empreenderão – por exemplo, o negócio no qual a família atua;
- b) empreendedores que entram no negócio sem ter experiência específica no ramo em que pretendam atuar, vindo a aprender com a própria vivência, procurando conhecê-lo melhor e transferindo, para o negócio, as experiências anteriores adquiridas em outros campos de trabalho;

- c) empreendedores com vocação para o ramo de negócio em que pretendam atuar, desenvolvendo sobre ele um aprendizado sempre intenso e profundo. O interesse pelo assunto é provavelmente bem anterior à abertura do negócio, prosseguindo num nível bem mais intenso após ele ser iniciado;
- d) empreendedor que se lança num ramo de negócios no qual já tenha trabalhado anteriormente, tendo aprendido aspectos básicos que podem ser aplicados em seu empreendimento;
- e) empreendedores que passam a gerir empresas cujos ramos de negócio estejam diretamente associados ao tipo de educação profissional que tiveram; e
- f) empreendedores que parecem não ter se preparado adequadamente para o negócio, sob forma óbvia alguma, seja por tratar-se de um ramo novo, seja por uma questão de temperamento ou mesmo falta de oportunidade. Esses, provavelmente, são dotados de certa curiosidade intelectual, procurando genericamente aprender de tudo um pouco, embora esses não sejam conhecimentos diretamente aplicados ao negócio que operam.

Por último, Lezana e Tonelli (1998) destacam a vivência com situações novas, o que facilita a superação de problemas e permite, ao empreendedor, enfrentar as mudanças ou fatores inesperados com menos insegurança e mais consciência da realidade. Assinalam também que a experiência em empresas é considerada como fator diferenciador, pois, enquanto alguns tipos de conhecimentos podem ser transmitidos por outros, a experiência não o é. Para um empreendedor, trabalhos anteriores em empresas possibilitam um bom entendimento prévio de alguns setores ou funções de sua futura empresa.

2.5.4.4 Criatividade

De acordo com Prederbon (1997), a espécie humana tem a capacidade inata e exclusiva de raciocinar construtivamente. Essa capacidade produz o que se pode chamar de

criatividade. A capacidade criativa de cada um é desenvolvida em função do meio, dos estímulos recebidos, das limitações que se apresentam e dos bloqueios que se impõem.

Para Alvarez (1998), a criatividade não é um fenômeno novo. Ser criativo implica saber aonde se quer chegar, estar interessado por aquilo que se deseja mudar, ser curioso e informado, desenvolvendo uma forte habilidade de gerar um grande número de idéias. Dessa forma, podem-se tomar decisões racionais, com a capacidade de combinar idéias de um modo singular ou fazer associações incomuns entre idéias.

A criatividade permite, a um tomador de decisões, avaliar e entender mais plenamente um problema e perceber questões que as demais pessoas ainda não perceberam. Entretanto, o valor mais óbvio da criatividade consiste no fato de que ela ajuda quem toma a decisão a identificar todas as alternativas viáveis para tanto.

Segundo Felipe (1998, p.3), “a criatividade é o fator diferencial e não pessoal”, sendo possível passá-la para outras pessoas. “Na realidade ela é algo que pode ser desenvolvida e que deve fazer parte de nossa vida, do nosso estilo, da nossa competência e comportamento”. Csikszentmihaly (2003) indica algumas características da pessoa criativa, que são as seguintes:

- a) consegue brincar e ser disciplinado;
- b) usa muito a fantasia e a imaginação, de um lado, e um profundo senso de realidade do outro;
- c) ora pode se apresentar como extrovertido, ora como introvertido;
- d) apresenta humildade e orgulho;
- e) é tradicional e conservador e, ao mesmo tempo, rebelde e iconoclasta; e
- f) é muito envolvido emocionalmente com o trabalho e, ao mesmo tempo, objetivo em relação a ele.

De acordo com Carr (1994), quando uma empresa é criativa, ela continuamente produz algo novo. Novo significa um produto diferenciado e “excitante” aos olhos do

mercado, mas, para se desenvolver este produto, é necessário se concentrar no específico uso dele. Quando um empreendimento produz continuamente novas práticas, processos, produtos e serviços, ele irá se manter em uma posição competitiva par a par com seus competidores, que não poderão se antecipar ao que ele fará.

Carr (ibid.) afirma ainda que uma organização criativa é, por definição, uma empresa de alta performance. Caso ela comece a buscar por menos que uma performance excelente de forma constante, deixará de desafiar seus melhores colaboradores a “entregar” um serviço de excelência. O autor também sugere uma estrutura de liderança criativa baseada em três passos os quais permitirão, à empresa, obter vantagem competitiva:

- a) definição da missão da organização e alinhamento a ela, enquanto se desenvolve e se mantém um alto nível de confiança em toda a organização;
- b) coordenação das atividades da organização no sentido da busca da missão definida, assegurando-se que uma constante comunicação ocorra através de toda a organização; e
- c) desenvolvimento e manutenção de uma organização que esteja continuamente apreendendo e, com isso, criando novas práticas, processos, produtos e serviços que venham a agregar valor à empresa e a seus clientes.

Salienta o autor que essas funções devam ser desempenhadas pelo líder da organização, o qual deverá fazer refletir suas decisões em toda a empresa.

2.5.4.5 Motivação

Segundo Maslow (2000), a motivação diz respeito à dinâmica do comportamento das pessoas. Motivar significa estimular as pessoas a fazer algo ou a se comportar rumo a determinada direção. A motivação está intimamente relacionada com as necessidades pessoais. Assim, as necessidades direcionam o comportamento daqueles que procuram satisfazer carências pessoais. Tudo o que leva a alguma satisfação dessas necessidades motiva o comportamento, isto é, provoca as atitudes das pessoas.

Cratty (1984) considera a motivação de uma forma específica, salientando os motivos pelos quais um indivíduo escolhe fazer algo ou executar uma tarefa com mais empenho do que outras e persistir em uma atividade ao longo de um período de tempo.

De acordo com Degen (1989), existe uma série de motivações que leva as pessoas a terem seu próprio negócio. Algumas das mais comuns são:

- a) vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado;
- b) desejo de sair da rotina e levar suas próprias idéias adiante;
- c) vontade de ser seu próprio patrão e não ter de dar satisfações a ninguém sobre seus atos;
- d) necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento; e
- e) desejo de desenvolver algo que traga benefícios, não só para si, mas para a sociedade.

Ainda conforme Bernardi (2003), entre muitas motivações e razões objetivas e subjetivas para empreender, encontram-se predominantemente as seguintes:

- a) necessidade de realização;
- b) implementação de idéias;
- c) independência;
- d) fuga da rotina profissional;
- e) mais responsabilidades e riscos;
- f) prova de capacidade;
- g) auto-realização;
- h) maior ganho;
- i) *status*; e
- j) controle da qualidade de vida.

Dependendo do grau de importância e da escala relativa de pesos que cada pessoa atribua a cada uma das motivações, independente do grau de persistência e obstinação, típicas do empreendedor, os custos e benefícios pessoais apresentam diferenciados graus de conflito.

Csikszentmihaly (2003) faz uma distinção entre a motivação intrínseca e a extrínseca. A primeira acontece pela tarefa ou o prazer em trabalhar com ou por alguma coisa, determinando a energia que vai se colocar no trabalho. Na motivação extrínseca, o salário e as recompensas são importantes, mas não serão produzidas inovações se não existir, em primeiro lugar, a motivação intrínseca.

2.5.4.6 Atitudes

As atitudes são determinantes do comportamento, pois estão ligadas à percepção, à personalidade, à aprendizagem e à motivação. Para Davidoff (1983), atitudes são geralmente definidas como conceitos de avaliação aprendidos, associados a pensamentos, sentimentos e comportamento.

De acordo com Gibson et al. (1981), a atitude também pode ser definida como um estado mental de prontidão, organizado pela experiência e exercendo influência específica sobre nossas respostas às pessoas, objetos e situações com os quais nos relacionemos. Essa definição de atitude traz certas conseqüências para o administrador, quais sejam:

- a) as atitudes definem as predisposições para com determinados aspectos do mundo;
- b) as atitudes fornecem a base emocional das relações interpessoais e da identificação com os outros; e
- c) as atitudes estão organizadas, estão próximas ao núcleo da personalidade e sujeitas a mudanças.

2.5.4.7 Necessidade de profissionalização

Expõe Lodi (1993) que a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas. Esse é um processo no qual há a integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares e no qual é adotado um código de conduta num grupo de trabalhadores. Os

métodos intuitivos e as formas de contratação de trabalho patriarcais são substituídos por métodos impessoais e racionais e por formas assalariadas de contratação. Ainda segundo o autor, na empresa familiar, existem três pontos básicos nos quais a profissionalização implica:

- a) o sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência;
- b) o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais; e
- c) o sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho mais eficazes e condizentes com a realidade da empresa.

Segundo Donatti (1999), a profissionalização não consiste apenas em se entregar a administração dos negócios nas mãos de um profissional externo. O trabalho deve consistir em três pontos: o primeiro é a família, em que são envolvidas questões emocionais, as quais devem ser resolvidas a fim de não se comprometer o futuro dos negócios; o segundo é a propriedade, que é a que dá prestígio às pessoas e que, muitas vezes, leva as empresas à falência, por existir confusão na distinção entre herança e sucessão; o terceiro, de suma importância, é a profissionalização daqueles que conduzirão os negócios, pois cabe a eles entender que a empresa familiar possui características próprias, diferentes das demais.

Veloso (2000) afirma que, diante da globalização, é imprescindível que as empresas familiares aproveitem as oportunidades apresentadas pelo mercado e tentem, o mais rapidamente possível, remodelar suas atividades para se readaptarem à nova realidade, na qual não há espaço para improvisações.

2.5.4.8 Identificação de oportunidades

Escreve Dolabela (1999, p.87) que “a identificação de oportunidades tem papel importante na atividade empreendedora. Entre os atributos fundamentais de um empreendedor está a capacidade de identificar, agarrar e buscar os recursos para aproveitar uma oportunidade”. Muitos autores classificam oportunidade como proveniente de uma idéia. Mas idéias são diferentes de oportunidades. Oportunidade é uma idéia que vinculada a um produto

ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, seja através da inovação, seja por meio da diferenciação. Não basta ver a oportunidade, é preciso saber agarrá-la no momento certo, mas, para isso, é necessário buscar recursos tecnológicos e humanos, além de saber gerenciá-los.

Como o empreendedor capacita-se para identificar oportunidades? Escreve Filion (apud Dolabela, 1999, p. 88) que, “Antes de qualquer ação, o empreendedor deve se munir de uma estrutura de pensamento sistemática e visionária, graças à qual ele estabelece alvos e depois instala um fio condutor, um corredor que segue para atingi-los. Sem isto, corre o risco de perder o caminho”. O empreendedor aproveitará, logo, todas as oportunidades para se aprofundar no seu tema central. As oportunidades podem ser identificadas através de:

- a) *brainstormings*: permitem estimular a criatividade e identificar oportunidades de negócios;
- b) estudos de áreas geográficas – exemplo: sul de Minas;
- c) estudos de setores – exemplo: restauração;
- d) estudos de indústrias específicas – exemplos: telefonia celular, Internet;
- e) estudos de recursos renováveis e não-renováveis – exemplos: florestas nativas e plantadas; correção e adaptação de solos;
- f) estudos do ambiente tecnológico – exemplos: redes, fibras ópticas;
- g) análise da pauta de importações;
- h) análise de transformações e tendências de mercado – exemplo: participação da mulher na força de trabalho;
- i) mercados emergentes – exemplos: lazer, saúde, educação, varejo financeiro, comunicação global, turismo;
- j) desenvolvimento dos hábitos prospectivos (antecipar os acontecimentos) e proativos (tomar a iniciativa, enxergar oportunidades);
- k) análise de empresa/setores como cadeia de processos ou unidades de negócios; e
- l) análise dos movimentos demográficos – exemplo: no Brasil e em outros países, o aparecimento de uma grande mercado representado pelas pessoas da terceira idade.

Esse foco permitirá, ao empreendedor, pensar intensamente no seu futuro produto, serviço ou atividade. Uma vez estabelecido seu alvo, o empreendedor estará atento a tudo o que se referir ao negócio.

2.5.5 Características do empreendedor

A partir do que foi escrito até aqui, tem-se uma série de atributos e pré-requisitos que deverão constar no perfil do empreendedor. As características da pequena hotelaria (extrema sazonalidade, longas horas de atuação diária, ausência de folgas semanais e férias, mão-de-obra em nível operacional nem sempre qualificada como se gostaria) tornam esses requisitos ainda mais necessários.

As características encontradas como “denominador comum” para esse empreendedor deverão mostrar alguém inovador, realizador, profissional, criativo, implementador de visões, autoconfiante, enfim, um estimulador do crescimento econômico de uma região através de empreendimentos que venham a agregar valor em nível regional. O empreendedor também deverá ter em mente que o sucesso é uma meta a atingir permanentemente, que a autonomia é uma das motivações principais que o levam a empreender, buscando uma independência de chefias, que a necessidade de adquirir constantemente conhecimentos, principalmente em um mercado tão volátil, é fundamental e que suas atitudes farão seu negócio caracterizar-se como um diferencial neste mercado.

O empreendedorismo possui “escolas”, entre as quais se destaca a chamada “escola clássica”, que traz as diferenças entre gerentes e empreendedores, deixando claro que nem sempre os primeiros terão a competência e as habilidades requeridas para empreender, mas que, sem sombra de dúvidas, o empreendedor necessitará ter conhecimentos administrativos para ter sucesso. O empreendedorismo é função das motivações que levam esse homem a empreender, buscando, entre outras situações, independência, fuga da rotina e prova de capacidade. Essa é uma função relevante e que precisa ser contemplada quando se estudam as características do empreendedor.

3 MODELO DE ANÁLISE

A crescente complexidade dos ambientes estratégicos e o significativo aumento dos dados e informações a respeito de variáveis ambientais têm exigido uma maior ênfase nos processos de tomada de decisão por parte da empresa, como forma de ampliar sua capacidade de intervenção estratégica. A rapidez com que essas mudanças ambientais vêm acontecendo obriga essas empresas a adotar instrumentos mais eficientes de coleta e interpretação de dados no sentido da redução dos prazos de análise ambiental.

Nesse sentido, a realização de uma ampla prospecção ambiental é parte integrante e indispensável da administração estratégica, que é a peça inicial de todo o processo de planejamento e lugar comum nas práticas de importantes gestores. No entanto, cresce nos administradores o sentimento de que o comportamento das variáveis ambientais está cada vez mais volátil e imprevisível. Tem-se com isto que uma análise mais aprofundada é quase impossível nos prazos adequados, pois esta análise antes de concluída já estaria obsoleta.

Evidentemente, é necessário que se desenvolvam estruturas e processos gerenciais que valorizem e estimulem as capacidades de adaptação e de rápida resposta entre executivos e gerentes, para a análise ambiental. Entre eles, pode-se citar o PEST, que é utilizado para se identificarem quatro dimensões de análise ambiental de natureza qualitativa de fenômenos dificilmente quantificáveis: a política, a econômica, a social e a tecnológica. Como instrumento de redução dos riscos estratégicos, a análise PEST adquire maior utilidade quando é utilizada em conjunto com outros instrumentos analíticos, tais como o Modelo das Forças Competitivas de Porter (1986).

Norburn (1997) exemplifica o tipo de variáveis a serem pesquisadas nestas quatro dimensões:

a) mudança política e intervenção governamental: até que ponto a ascensão de um partido político ao poder determinará uma alteração na política de estímulo industrial? Ou até que

ponto os governos se sentirão tentados a interferir nas decisões empresariais privadas, tais como a localização de determinadas empresas?

b) dependência do ciclo econômico: como determinadas empresas serão afetadas pelos diferentes estágios de um ciclo econômico?

c) mudanças sociais, demográficas e religiosas: quais são os efeitos das mudanças demográficas sobre as demandas atual e potencial dos produtos da empresa? Ou até que ponto o predomínio de uma certa religião ou a adoção de uma política fundamentalista afetam o funcionamento e as perspectivas de uma determinada empresa?

d) mudanças tecnológicas: como mudanças nos sistemas de informações gerenciais, a facilitação no uso da Internet ou mudanças no sistemas globais de distribuição de reservas poderão afetar uma determinada empresa?

As recomendações quanto à limitação do número de variáveis a ser investigado têm razão de ser. O excesso de informações pode ter um efeito tão nocivo sobre a capacidade de ação estratégica quanto sua escassez. A digestão de um grande número de dados pode privar uma empresa imobilizada em função do receio de deixar de lado “uma variável importante”. Em contrapartida, ao concentrar seu foco nas cinco forças competitivas (os “entrantes”, os “substitutos”, o poder relativo dos fornecedores e dos consumidores, bem como a própria concorrência atual), a empresa delimita seu universo de investigação, o que permite guardar o seu foco.

O primeiro elemento do modelo de análise proposto (Figura 4) é o pensamento estratégico. Como foi visto através de Porter (1986) e Norburn (1997), esse elemento é função da avaliação ambiental, a qual deve se dar de forma contínua e permanente.

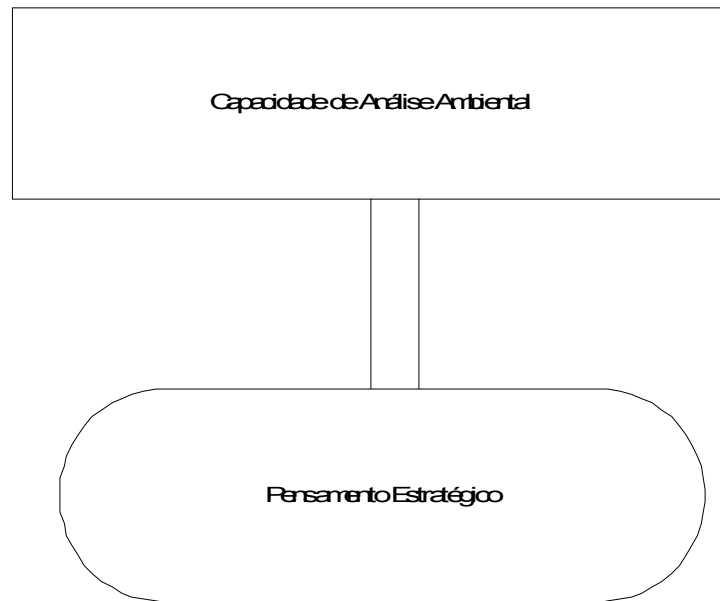


Figura 4 – Pensamento estratégico.
Fonte: o autor.

A busca constante por processos adequados de gestão de pessoas faz parte das organizações que visam, cada vez mais, tanto à satisfação de seus colaboradores internos como dos externos, para que, bem liderados e motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia. Para isso, de acordo com Fisher e Albuquerque (2001), o gestor deve ter os seguintes desafios estratégicos:

- a) atrair, capacitar e reter talentos;
- b) gerir competências;
- c) gerir conhecimento;
- d) formar novo perfil do profissional de acordo com o mercado;
- e) gerir novas relações trabalhistas;
- f) manter clima organizacional;
- g) desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- h) reconhecer os Recursos Humanos (RH) como contributo para o negócio;
- i) reconhecer o RH como estratégico;
- j) conciliar redução de custo e desempenho humano de qualidade;
- k) equilibrar qualidade de vida no trabalho; e

l) descentralizar gestão de RH.

O gestor de pessoas tende a lidar com as atitudes individuais e com as de grupo, fazendo com que todos “desempenhem bem o seu papel” para atingir o objetivo final, que é a satisfação das necessidades dos clientes.

Segundo Chiavenato (1997, p. 137), liderança “é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos”, podendo ser dividida em:

- a) liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- b) liderança que ocorre em determinada situação: aparece em dada estrutura social, decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- c) liderança dirigida pelo processo de comunicação humana: capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um, com zelo e correção; e
- d) liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

Portanto, a liderança não deve ser confundida com direção ou gerência, mas deve ser conduzida por um “bom líder”, que nem sempre ocupa o papel de diretor ou gerente dentro de uma organização. O líder deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação.

O segundo elemento (Figura 5) do modelo de análise proposto é o da liderança. Como foi visto através de Fisher e Albuquerque (2001) e de Chiavenato (1997), esse elemento é função da capacidade de manter equipes, e esta se deve dar de forma estratégica e sustentável.

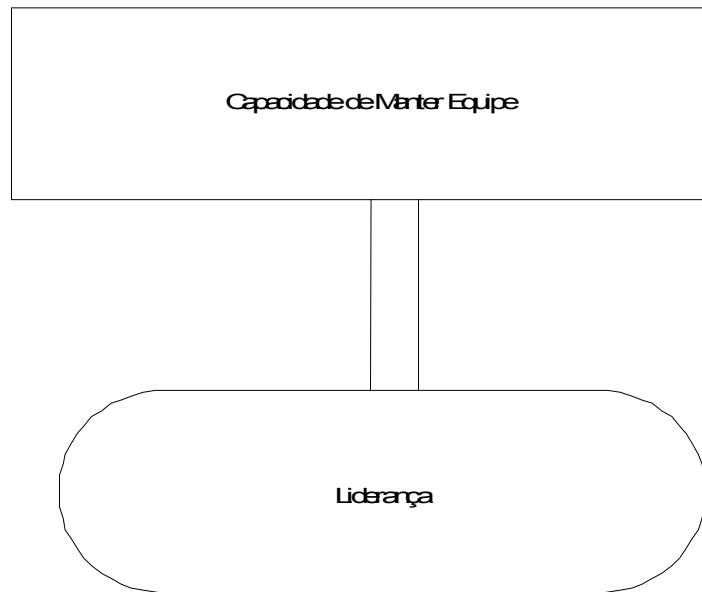


Figura 5 – Liderança.
Fonte: o autor.

Tomar decisão faz parte de qualquer atividade humana, implicando desde a mais simples e rotineira ação individual até o mais complexo projeto empreendido por grandes corporações. Em cada caso, existem diferentes problemas envolvidos e diferentes graus de dificuldade para se tomar decisão. Segundo Cury (1983), existem duas formas típicas de se tomarem decisões nas empresas:

- a) o enfoque tradicional, que considera a decisão um ato isolado e individual; e
- b) o enfoque behaviorista, que leva em conta o ambiente e considera a decisão um ato coletivo e mais racional.

Em uma tomada de decisão, as pessoas selecionam uma alternativa de ação com a intenção de conseguir resultados ao menos tão satisfatórios quanto aqueles que teriam com qualquer outra opção disponível. Quando esse objetivo é alcançado, diz-se que a decisão foi um sucesso; de outra forma, tem-se um fracasso. Decisões são tomadas para se conseguirem determinados objetivos e são baseadas em crenças sobre quais ações permitirão que se alcancem tais objetivos. As ações, crenças e metas pessoais podem ser o resultado de pensamento ou de outros mecanismos.

O processo de administração contemporânea, no qual se encontra uma ampla oferta de produtos e serviços e um consumidor mais exigente, requer, para seu desenvolvimento, que sejam tomadas inúmeras decisões envolvendo incertezas e riscos de diversas ordens. Essas decisões são fundamentais no processo de desenvolvimento da inovação, afetando o seu resultado final.

O empreendedor precisa desenvolver a habilidade de conviver com o risco, o que interfere diretamente na forma como ele toma decisões (conforme Figura 6).

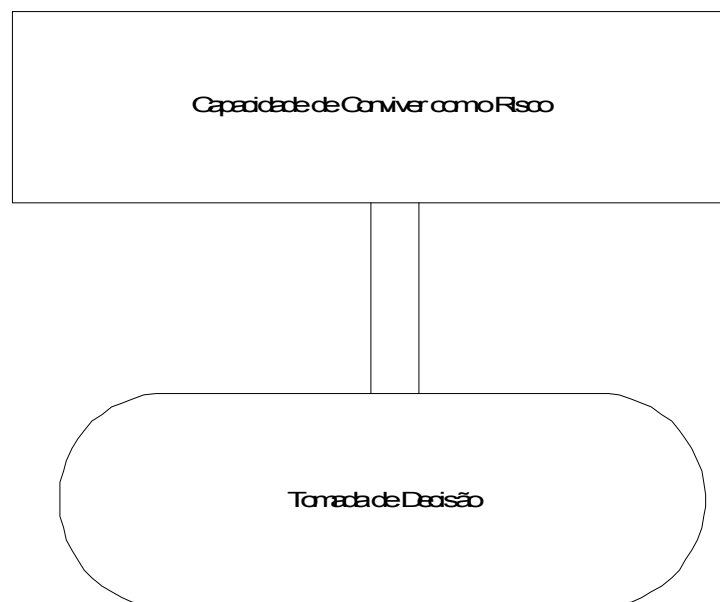


Figura 6 – Tomada de decisão.
Fonte: o autor.

O modelo (Figura 7) é formado pelos elementos pensamento estratégico, liderança e tomada de decisão, que se interinfluenciam permanentemente.

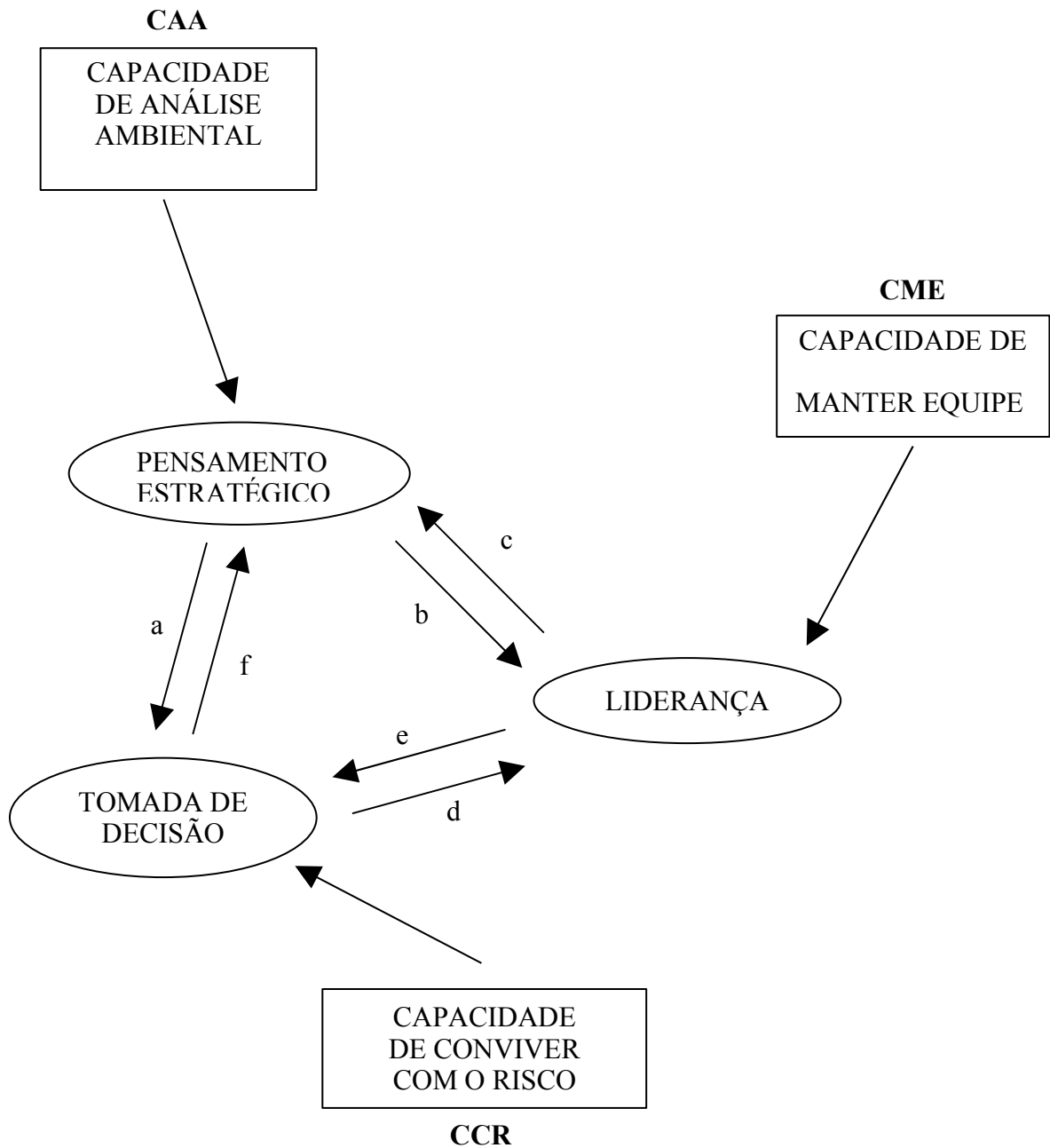


Figura 7 – Modelo de análise.
Fonte: o autor.

A análise da capacidade empreendedora (CE) será realizada a partir da mensuração das diferentes capacidades do modelo de análise. São elas:

- a) capacidade de análise ambiental (Caa);
- b) capacidade de manter equipe (Cme); e
- c) capacidade de conviver com o risco (CCr).

A Capacidade Empreendedora (CE) será considerada como a soma das diferentes capacidades.

$$CE = C_{aa} + C_{me} + C_{cr}$$

Todas as três capacidades podem ser avaliadas a partir de um conjunto de perguntas, pelas quais são atribuídos graus de um a três. Tem-se, portanto, que:

- a) $1 \leq C_{aa} \leq 3$;
- b) $1 \leq C_{me} \leq 3$; e
- c) $1 \leq C_{cr} \leq 3$.

Ora, com isso, tem-se que o intervalo de variação da CE é de três a nove (conforme Figura 8).

$$3 \leq CE \leq 9$$

Considera-se que a CE de 3 até 5 indica uma CE baixa, que CE de 5 a 7 CE é média e que CE de 7 a 9 CE é alta.

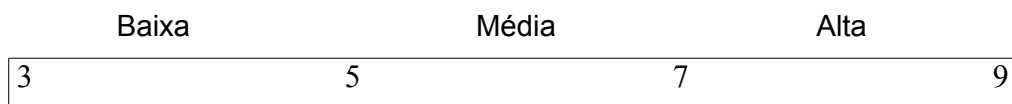


Figura 8 – Modelo de medição da capacidade empreendedora.
Fonte: o autor

Concluindo, tem-se que a operacionalização do modelo de avaliação da Capacidade Empreendedora (CE) leva em conta os seguintes aspectos:

- a) cada uma das três capacidades é avaliada por um grupo de questões;
- b) a cada uma das respostas, é atribuída a nota 1, 2 ou 3;
- c) somar-se-á a pontuação para cada grupo de respostas, dividindo-se o total pelo número de questões que irão definir uma dada capacidade;
- d) por fim, são somadas as médias obtidas de cada uma das três capacidades, que, somadas, definem a capacidade empreendedora do empreendedor hoteleiro.

Tem-se, portanto, que o pensamento estratégico é função da liderança (b), exercida, por exemplo, sobre seus colaboradores, no sentido da qualificação e da produtividade dos serviços oferecidos em seu empreendimento, bem como da capacidade de tomada de decisão (a) necessária no dia-a-dia da gestão de um meio de hospedagem, nos âmbitos administrativo, operacional e comercial. Já a liderança é função da tomada de decisão (d) e do pensamento estratégico (c), que irá subsidiar o empreendedor no andamento de seu negócio. Finalmente, a tomada de decisão será função da liderança (e) junto a seus colaboradores e meio empresarial, dando-lhe componentes para que essa decisão seja a mais correta, assim como o pensamento estratégico (f), que permitir que esse empreendedor tenha uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Dessa forma, então, tem-se que os três elementos sofrem influência recíproca.

4 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

4.1 Conceito e classificação

De acordo com Lakatos e Marconi (1986, p.41), método é o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permitem alcançar o objetivo utilizando-se de conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

O planejamento da pesquisa deve preencher os seguintes requisitos (Goldemberg, 1999):

- a) a existência de uma pergunta que se deseja responder;
- b) a elaboração de um conjunto de passos que permita chegar à resposta; e
- c) a indicação do grau de confiabilidade da resposta obtida.

Existem várias formas de se classificarem as pesquisas. Segundo Gil (1994), as formas clássicas agrupam as pesquisas conforme sua natureza, forma de abordagem, objetivos e de acordo com os procedimentos técnicos.

Quanto à sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como:

- a) básica: quando objetiva o avanço da ciência sem prática prevista; o pesquisador tem como meta o saber, buscando satisfazer uma necessidade intelectual pelo conhecimento; e
- b) aplicada, quando objetiva gerar conhecimentos para uma aplicação em um problema específico existente; o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa pode ser classificada como:

- a) qualitativa: busca traduzir, em números, opiniões e informações para classificá-los e analisá-los; a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa; não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas; o

ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento chave; é descritiva; os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente; o processo e seu significado são os focos principais de abordagem; e

b) quantitativa: considera que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Em pesquisa quantitativa, a fim de comprovar as hipóteses, os recursos da estatística dirão se os resultados obtidos são significativos ou meros frutos do acaso. Ajuda na obtenção de confiança para a decisão sobre os resultados, mas não explica como eles foram alcançados e nem quais as suas causas.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como:

a) exploratória: visa proporcionar mais familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo explícito ou de construir hipóteses;

b) descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis; e

c) explicativa: visa identificar os fatores que determinam a ocorrência de fenômenos ou para ela contribuem; explica a razão das coisas.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada como:

a) bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado;

b) documental: quando elaborada a partir de material que não recebeu tratamento analítico;

c) experimental: quando, determinado um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto;

d) levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseje-se conhecer;

e) estudo de caso: quando envolve o estudo profundo de um dos objetos, de maneira que permita seu amplo conhecimento;

f) estudo de campo: quando procura o aprofundamento de uma realidade específica; é

basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade;

g) *ex-post-facto*: quando o experimento realiza-se posteriormente aos fatos; quando realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo; e

h) participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

4.2 Fundamentação metodológica

A pesquisa exploratória é usada quando o tema escolhido é pouco explorado, permitindo uma visão geral sobre o fenômeno em estudo e aumentando a familiaridade do pesquisador com o ambiente para estudos futuros mais precisos (Gil, 1994).

Nesta pesquisa, a utilização da pesquisa exploratória justifica-se pela carência de estudos relacionados ao empreendedorismo na hotelaria no Brasil, principalmente na Região das Hortênsias. Ademais, é grande o crescimento da oferta de meios de hospedagem, contrapondo-se a uma estagnação nos percentuais de ocupação ano a ano. Assim, este estudo pode gerar contribuições para novas pesquisas relacionadas ao tema na região.

Este trabalho utilizou paralelamente uma pesquisa quantitativa, a qual, segundo Gil (1994), considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, traduzido em números, opiniões e informações para que seja classificado e analisado. A pesquisa pode também caracterizar-se como descritiva, por buscar desvendar a frequência dos fenômenos que não possuem registros em documentos, sua relação e conexão com outros fenômenos, sua natureza e características (Cervo; Bervian, 1983).

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática (Gil,

1994). Tem-se, portanto, que este estudo pode ser classificado como exploratório-descritivo, sendo a pesquisa que lhe dá suporte um estudo de campo.

4.3 Caracterização geral da amostra

4.3.1 Definição do universo

A população deste estudo foi composta pelas empresas hoteleiras dos municípios da Região das Hortênsias (Canela, Gramado, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula) as quais declararam possuir de 5 até 25 unidades habitacionais (Uhs).

De acordo com os dados fornecidos pelo Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares da Região das Hortênsias e pelas Secretarias Municipais de Turismo, a Região das Hortênsias conta hoje com uma oferta hoteleira de 262 estabelecimentos hoteleiros. Destes, foram contatado os 151 estabelecimentos (58%) desse universo de 5 a 25 Uhs, tendo-se obtido resposta de 102 deles (68%), assim distribuídos:

- a) Gramado: 58;
- b) Canela: 27;
- c) Nova Petrópolis: 12;
- d) São Francisco de Paula: 5.

4.3.2 Coleta de dados

Neste trabalho, foram obtidas informações a partir de duas origens. A primeira foi uma fonte primária e a segunda foi uma fonte secundária. A fonte primária constituiu-se do conjunto de dados os quais foram obtidos através de questionários aplicados aos dirigentes das empresas. A fonte secundária compreendeu o conjunto de dados obtidos através de jornais, revistas especializadas, periódicos e livros.

A coleta dos dados deu-se da seguinte forma: primeiro, realizou-se a coleta de dados secundários, que consistiu de elementos teóricos, junto à bibliografia, sobre empreendedorismo, estratégia, empresas familiares, pequena hotelaria e viabilidade e implantação. Em seguida, foram coletados os dados primários através da aplicação do instrumento de pesquisa. Essa tarefa foi realizada com o apoio de um grupo de alunos da disciplina Fundamentos de Empreendedorismo, do Curso de Tecnologia em Hotelaria da Universidade de Caxias do Sul. Essa coleta deu-se através de instrumento de pesquisa contendo 47 questões abertas e fechadas, sendo estas de múltipla escolha e de escolha variada. Para o agendamento das entrevistas visando à aplicação do instrumento, foram feitos contatos prévios, via telefone e/ou e-mail, com o(s) proprietário(s) dos estabelecimentos.

5 ANÁLISE DO PROCESSO EMPREENDEDOR NA PEQUENA HOTELARIA DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS

Neste capítulo, em um primeiro momento, será apresentado o perfil do empreendedor atuante na pequena hotelaria da Região das Hortênsias, situada na serra gaúcha, cotejando-se os resultados da pesquisa realizada a campo com os elementos apresentados anteriormente no referencial teórico. A seguir, será apresentada a operacionalização do modelo de análise, aplicada aos dados coletados para esta investigação.

5.1 Perfil do empreendedor

Nesta seção, serão tratadas questões relacionadas aos elementos do modelo de análise e às características do empreendedor quanto a sua capacidade de análise ambiental, de manter equipe e de conviver com o risco.

5.1.1 Elementos do modelo de análise

O modelo é formado pelos elementos do pensamento estratégico, que será analisado através de questões relacionadas com a capacidade de análise ambiental (5.1.1.1), à liderança, através de perguntas buscando investigar a capacidade do empreendedor em manter equipes (5.1.1.2) e à tomada de decisão, através de questionamentos acerca de sua capacidade de conviver com o risco (5.1.1.3).

5.1.1.1 Características da capacidade de análise ambiental

As características da capacidade de análise ambiental do empreendedor da pequena hotelaria foram investigadas a partir de questões relacionadas à forma pela qual se originou o estabelecimento (Figura 9), aos meios pelos quais foram adquiridas informações acerca do segmento (Figura 10), ao modo como foi identificada a oportunidade (Figura 11),

aos incentivos que deveriam ser concedidos ao empreendedor deste segmento (Figura 13), à realização ou não de pesquisa de mercado (Figura 16) e de viabilidade econômico-financeira (Figura 14), à existência ou não de preocupações ambientais (Figura 17), de análise da concorrência (Figura 12) e de algum *benchmark* (Figura 18).

Considerando-se que o resultado obtido foi de 2,09, em um intervalo possível de 1 a 3, pode-se afirmar que a capacidade de análise ambiental (Caa) do empreendedor hoteleiro é de grau médio. Tem-se, com isso, que o resultado da pesquisa aponta para a existência de oportunidade de melhoria, que terá sua origem nas análises seguintes.

Verificou-se que 62% dos empreendimentos hoteleiros foram construídos pelos próprios empreendedores (Figura 9), em contrapartida ao fato de que existe uma grande quantidade de estabelecimentos à venda nessa região, por preços “bastante atrativos”, além de terem um nome já em fase de consolidação. Paralelamente, apenas 28% dos empreendedores investigados (Figura 10) tiveram alguma experiência profissional anterior na hotelaria, cursaram programas de graduação, pós-graduação, extensão ou cursos técnicos na área. Se forem levadas em conta as características de operação e gestão do segmento hoteleiro na atualidade, pode-se afirmar que conhecimentos adquiridos, fosse no meio técnico-acadêmico, fosse em uma atividade profissional anterior, poderiam contribuir para uma gestão mais estratégica.

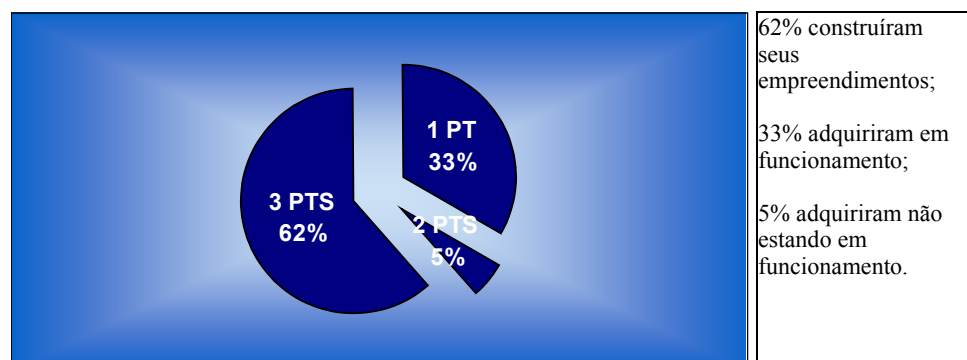


Figura 9 – Origem do estabelecimento.

Fonte: o autor.

(Pt = Ponto; Pts = Pontos)

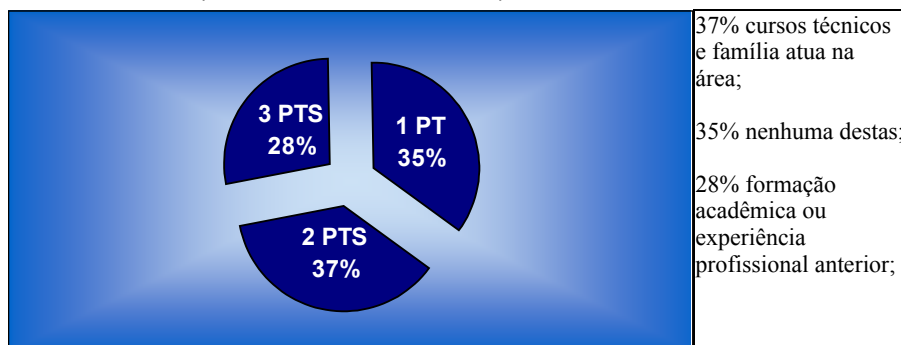


Figura 10 – Como foram adquiridos os conhecimentos para empreender.

Fonte: o autor.

Outro dado preocupante resultou da questão pela qual se pretendia analisar de que forma o empreendedor teria identificado a hotelaria como de fato uma oportunidade para empreender. Dela, obteve-se o resultado de que 84% dos empreendedores utilizaram apenas um meio para a “identificação da oportunidade”, quando, de acordo com a fundamentação teórica apresentada na seção 2.5, sugere-se que se utilize um grupo e não apenas um meio entre as “ferramentas” disponíveis, tais como: análise de estudo de área geográfica, estudo de setor, análise de tendência de mercado, identificação daquele mercado como emergente, oportunidade de compra, entre outras (questão 28). Todas essas opções estavam citadas como alternativas possíveis de respostas, porém o que se observou foi a utilização de apenas uma delas (conforme Figura 11).

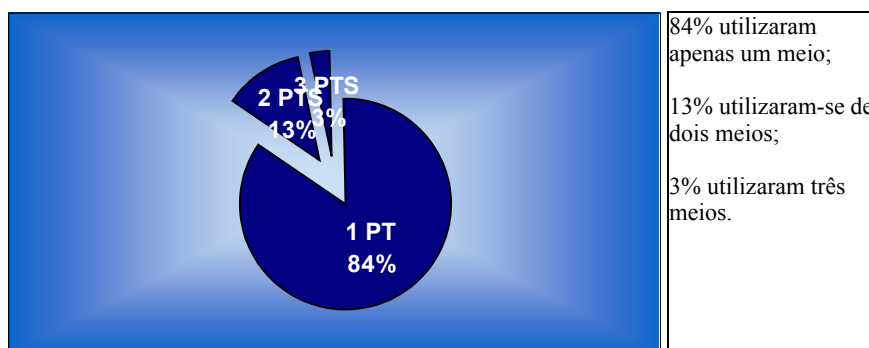


Figura 11 – Através de que meios foi identificada a oportunidade.

Fonte: o autor.

Estando a análise da concorrência contemplada no planejamento estratégico como uma ameaça, procurou-se investigar o modo como ela seria feita. Obteve-se que 18% dos empreendedores tem a preocupação em realizar visitas a outros empreendimentos concorrentes, enquanto 46% deles prefere participar de reuniões do trade turístico municipal ou de feiras de negócios. Preocupa o fato de que 36% dos entrevistados não tem a preocupação de fazer esse tipo de análise (Figura 12).

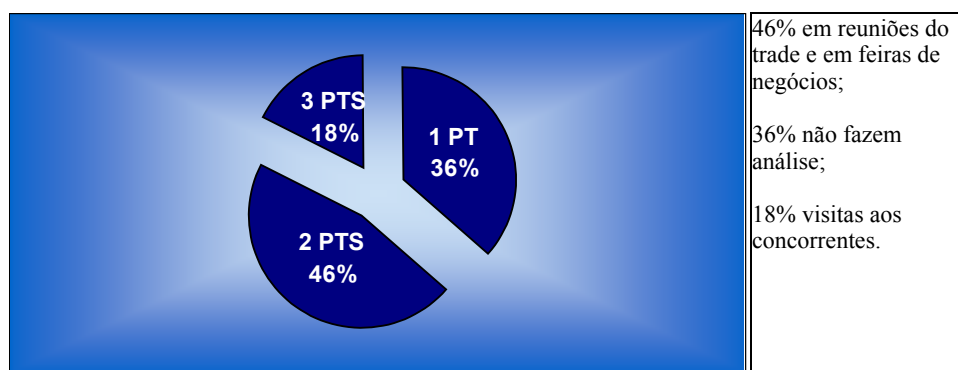


Figura 12 – Análise da concorrência.
Fonte: o autor.

Na questão que procurava identificar qual tipo de incentivo os entrevistados entendiam que deveria ser oferecidos ao empreendedor hoteleiro, 84% dos respondentes citaram redução da carga tributária (Figura 13). Pode-se, assim, inferir que, apesar de muito poucos incentivos serem dados a empreendedores hoteleiros, até mesmo em relação à divulgação do destino turístico, muitas vezes valorizado com seus empreendimentos hoteleiros, há um grande desconhecimento quanto aos altos encargos cobrados para empreendimentos com essa característica.

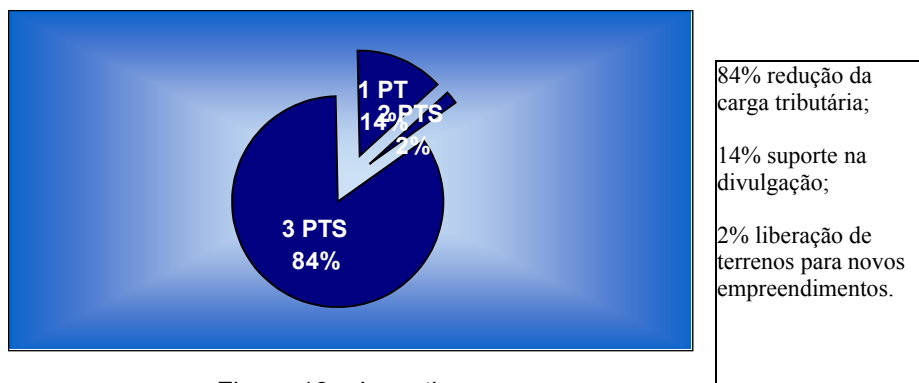


Figura 13 – Incentivos.

Fonte: o autor.

Não obstante autores como Queiroz (2002), Casarotto e Kopittke (1998) e De Francisco(1985) sugerirem que o estudo de viabilidade econômico-financeira é a ferramenta que mostra a efetividade do negócio (segurança, liquidez e rentabilidade do negócio), apenas 48% realizaram-no (Figura 14). Um outro resultado que chama atenção e que está intimamente relacionado ao estudo de viabilidade econômico-financeira, diz respeito ao retorno de investimento do empreendimento. Aqui se obteve a informação de que 10% dos entrevistados espera retorno em um período de 1 a 3 anos e 20% de 3 a 5 anos, prazos bem abaixo da média de retorno de investimento na hotelaria, e 6% não sabem (Figura 15).

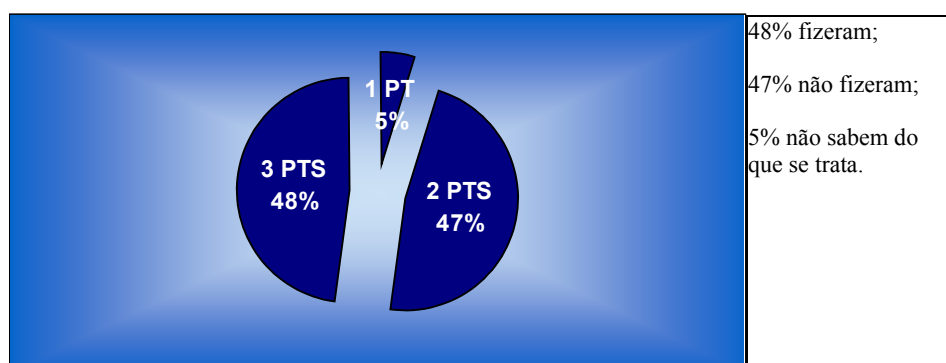


Figura 14 – Estudo de viabilidade econômico-financeira.

Fonte: o autor.

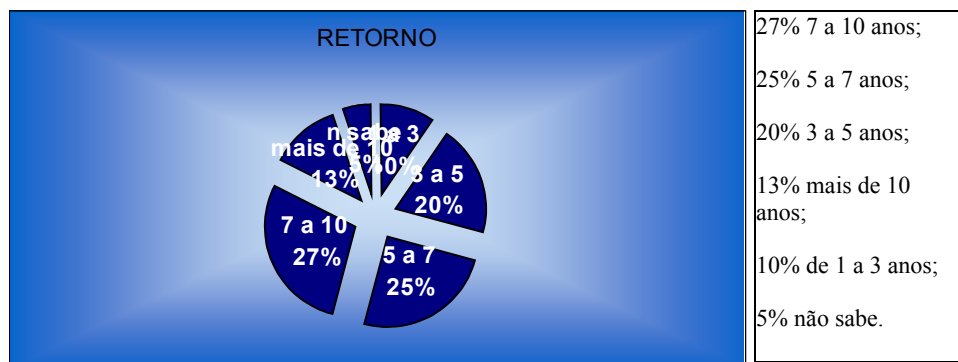


Figura 15 – Retorno do investimento.
Fonte: o autor.

No caso da pesquisa de mercado, apenas 15% dos empreendedores responderem que haviam utilizado essa ferramenta para o planejamento de seu empreendimento (Figura 16). Mais uma vez, aqui esses “hoteleiros” comportam-se em desacordo com o sugerido pelos autores. Apontam os teóricos que a pesquisa de mercado deve ser uma investigação sistemática, controlada e crítica de dados, com o objetivo de descobrir, descrever e verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao *marketing* de bens, serviços e idéias e ao *marketing* como área de conhecimento da administração. Também pode-se citar Drucker (1986), quando afirma que só não se pode fazer pesquisa para algo inteiramente novo. Este não é o caso do setor hoteleiro e muito menos do setor hoteleiro da Região das Hortênsias.

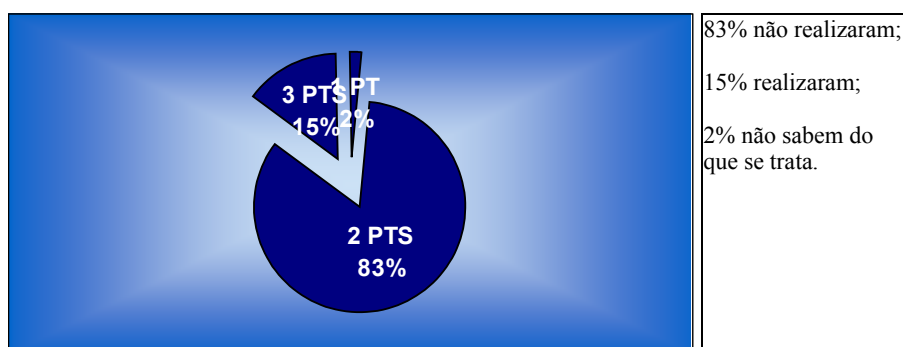


Figura 16 – Pesquisa de mercado.
Fonte: o autor

Quanto a preocupações ambientais, os dados obtidos revelaram que 73% dos empreendimentos fazem separação e reciclagem de lixo. Cabe salientar haver leis municipais que “obrigam” os empreendedores a ter esse tipo de cuidado. Um dado preocupante é o de que 25% dos empreendedores não revelaram preocupação alguma nesse sentido (Figura 17). Cabe lembrar que, conforme Souza (1995), o objetivo de se estudar a questão ambiental está relacionada à avaliação das conseqüências de algumas ações, para que possa haver a prevenção da qualidade de determinado ambiente.

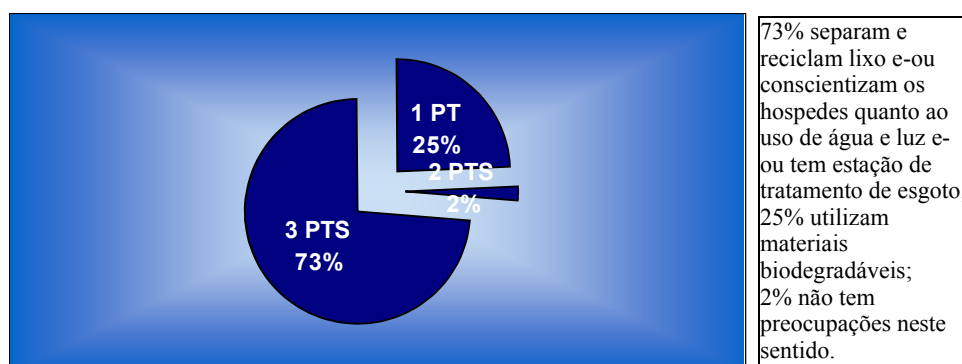


Figura 17 – Preocupações ambientais.
Fonte: o autor.

Por fim, questionou-se quanto à existência de algum modelo (*benchmark*) de meio de hospedagem como referência para a implantação de seu empreendimento. Dessa questão, resultou a informação de que 43% tiveram algum tipo de referencial específico, contra 48% que não utilizaram e 9% que sequer pensaram nessa possibilidade (Figura 18). Cabe aqui mais uma vez lembrar que a utilidade do *benchmarking*, conforme Camp (1998), é a criação de vantagem competitiva, além de ser esse um processo positivo e proativo de se mudar as operações de forma estruturada para se atingir a maximização da performance da empresa.

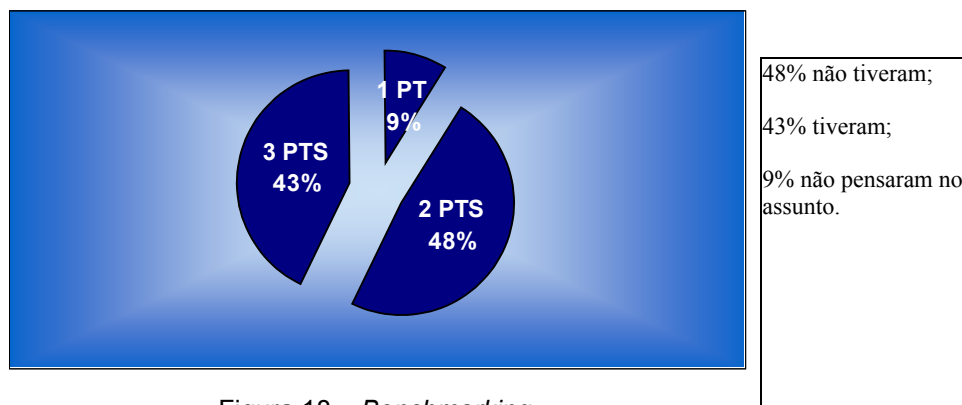


Figura 18 – *Benchmarking*.
Fonte: o autor.

Quanto aos resultados em relação à capacidade de análise ambiental do empreendedor, pode-se dizer que eles vão ao encontro das expectativas iniciais, na medida em que foi demonstrado que a viabilização de um meio de hospedagem com essas características acontece por um desejo de aposentadoria ou de uma melhor qualidade de vida. Ademais, quando esse empreendedor fizer uma análise mais ampla, “seu sonho” estará frustrado, pois ele chegará à conclusão de que, para se diferenciar neste mercado, terá que desembolsar valores muito maiores ou encontrar um “nicho” de mercado. Uma vez que não tem experiência nem formação acadêmica na área, teria que utilizar ferramentas do tipo pesquisa de mercado ou consultorias. Surpreende, neste segmento, a ausência da maior utilização do *benchmarking*, o que poderia contribuir para uma implantação mais efetiva, posicionando o seu hotel de forma mais estratégica. Outro dado que vai ao encontro das expectativas é o das preocupações ambientais, tanto em função de políticas públicas regionais, quanto em relação ao baixo custo de implantação dessas estratégias como reciclagem de lixo, conscientização de hóspedes, etc.

Em suma, a capacidade de análise ambiental do empreendedor é de nível médio, tendo-se obtido um resultado de 2,09 numa escala de 1 a 3. Acredita-se, então, que existe muito bom potencial de melhora quanto a essa característica, fundamental para o sucesso neste segmento.

5.1.1.2 Características da capacidade de manter equipe

As características de manter equipe foram avaliadas por meio de questões relacionadas aos seguintes temas: sucesso profissional (Figura 19), autonomia administrativa (Figura 20), perfil (Figura 21), existência ou não de apoio familiar (Figura 22), tipo de administração realizada (Figura 23), posicionamento estratégico (Figura 26) e qual opção seria adotada caso não viesse a ser empreendedor hoteleiro (Figura 27). As figuras relacionadas às questões acima encontram-se nas páginas seguintes.

Os dados mostraram que as características de manutenção de equipe por parte do empreendedor são de grau alto, tendo-se obtido uma média de 2,61 numa escala variando de 1 a 3, ainda que existam alguns setores que demandam algum nível de qualificação.

Por meio da questão 23, procurou-se analisar se o sucesso profissional foi um fator relevante para empreender. Como resultado, tem-se que 51% dos entrevistados buscaram sucesso, enquanto 31% deles não o fizeram (Figura 19). Cabe aqui lembrar, conforme base teórica, que o sucesso é um aspecto de grande importância em qualquer atividade profissional, no entanto, seu excesso, sem que haja afetividade nas relações humanas, leva a uma busca desenfreada do poder, o que não pode ser considerado regra para os empreendedores entrevistados.

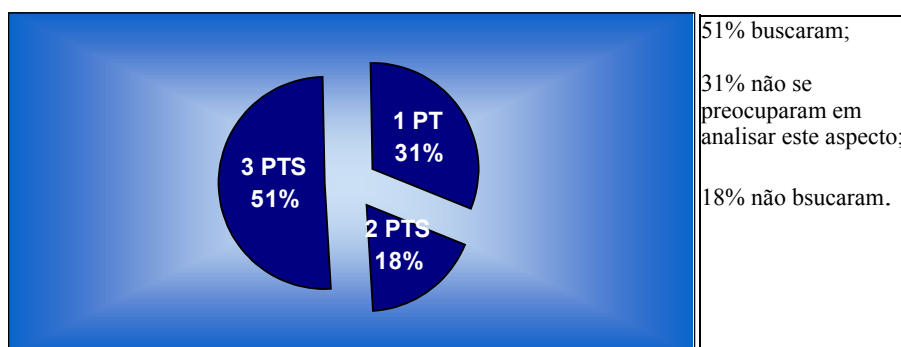


Figura 19 – Sucesso profissional.
Fonte: o autor.

Quanto à autonomia administrativa, 64% desses empresários buscam autonomia, enquanto 14% não tem essa preocupação e 22% sequer pensaram a esse respeito (Figura 20). De acordo com Cielo (2001), os empreendedores também precisam “ser livres” para confrontar-se com problemas e oportunidades de analisar e fazer crescer um novo empreendimento, acreditando que é o momento da sua vida. No entanto, quando da concretização do empreendimento, grande parte dos desejos de liberdade é cerceada em decorrência da excessiva carga de trabalho.

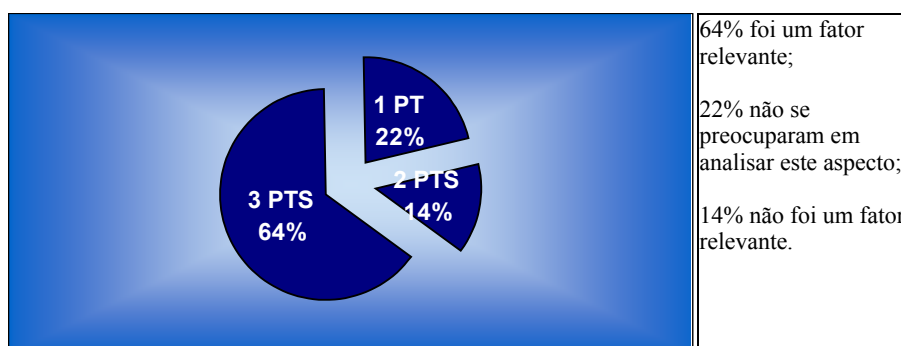


Figura 20 – Autonomia administrativa.

Fonte: o autor.

Em relação ao perfil, a questão permitia, ao entrevistado, optar por mais de uma opção. O resultado foi o de que 69% das pessoas caracterizaram-se como inovadoras, realizadoras e criativas, enquanto 27% delas se mostraram como persistentes ou precavidas, e apenas 4% como inseguras (Figura 21). Salienta-se que, conforme verificado na fundamentação teórica, essas características vão ao encontro do que dizem os autores, os quais sugerem que esses empresários deverão se mostrar como inovadores, realizadores, criativos, implementadores de visão e autoconfiantes.

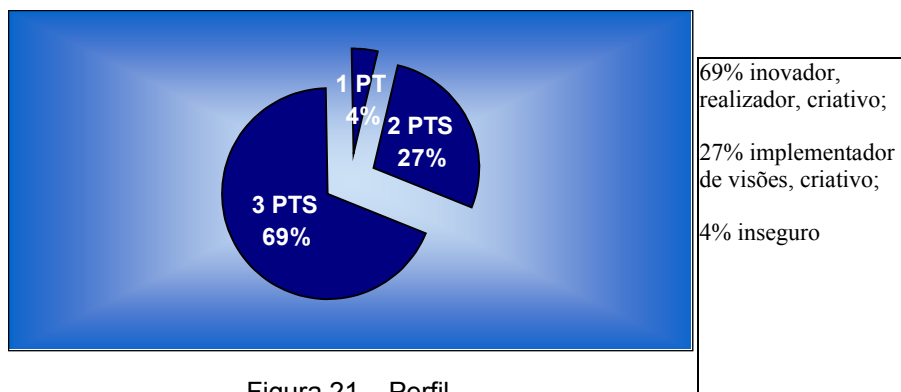


Figura 21 – Perfil.
Fonte: o autor

À questão 41, pela qual se procurava saber se tinha havido apoio familiar para a implantação do meio de hospedagem, 75% dos informantes responderam que houve apoio, 13% que não houve e 12% que tiveram apoio parcial (Figura 22). Esses dados curiosamente não corroboram o tipo de administração realizada, quando se verifica que 39% dos entrevistados utiliza-se de administração familiar, 52% familiar, porém tendo profissionais com formação específica em seus quadros, e apenas 9% optaram por uma administração totalmente profissional (Tabela 26). Esse dado reforça o resultado de uma outra questão, que buscava verificar o número de colaboradores empregados no meio de hospedagem. Dos empreendimentos pesquisados, 71% utilizam de 1 a 5 colaboradores (Figura 24), informação esta que corrobora os 61% (34% e 27% respectivamente) dos hotéis que têm entre 5 e 15 unidades habitacionais (Figura 25), ratificando a tendência de multifuncionalidade tanto em áreas operacionais quanto de gestão do empreendimento.

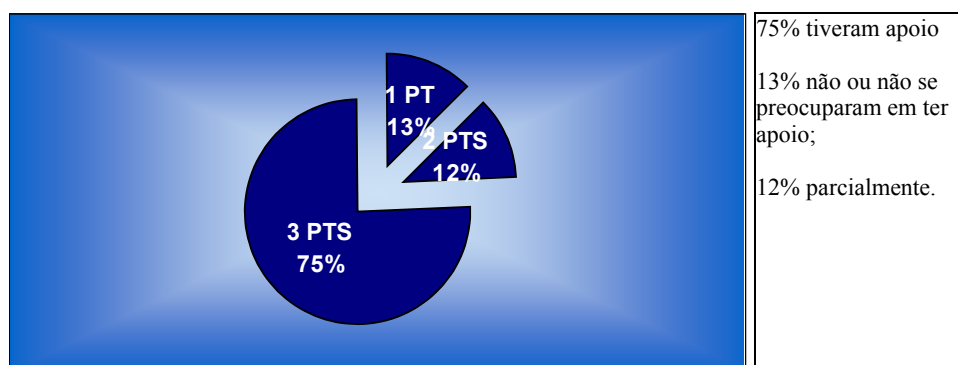


Figura 22 – Apoio familiar.
Fonte: o autor.

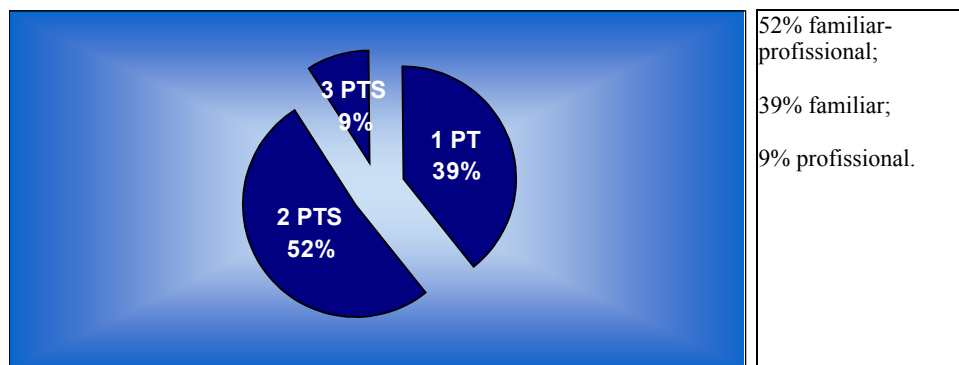


Figura 23 – Tipo de administração.
Fonte: o autor.

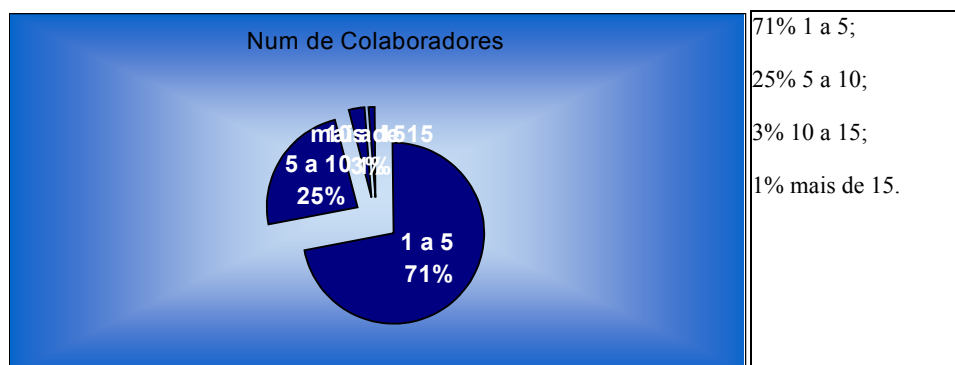


Figura 24 – Número de colaboradores.
Fonte: o autor.

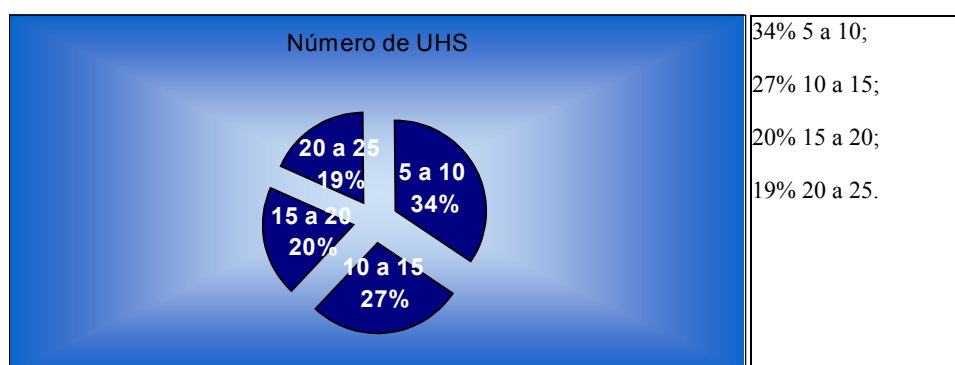


Figura 25 – Número de Unidades Habitacionais.
Fonte: o autor.

Em relação a aspectos da estratégia adotada, 81% dos entrevistados citaram utilizar-se de posicionamento de preço mais competitivo, diferenciação de produtos e serviços e foco em determinados públicos como ferramentas de gestão estratégica. Destes, 14%

citaram que a estratégia a ser adotada depende do período, e 5% informaram não possuir um posicionamento definido (Figura 26).

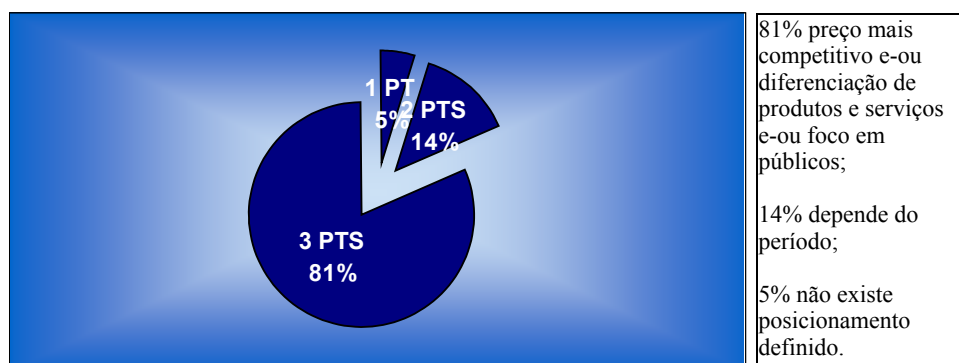


Figura 26 – Estratégias.
Fonte: o autor.

Por fim, obteve-se a informação de qual decisão esses empreendedores tomariam caso não fossem empreendedores hoteleiros. Dos 102 pesquisados, 64% optariam por empreender em outra área, 19% seriam funcionários ou gerentes em outra área e somente 17% continuariam atuando na hotelaria (Figura 27).

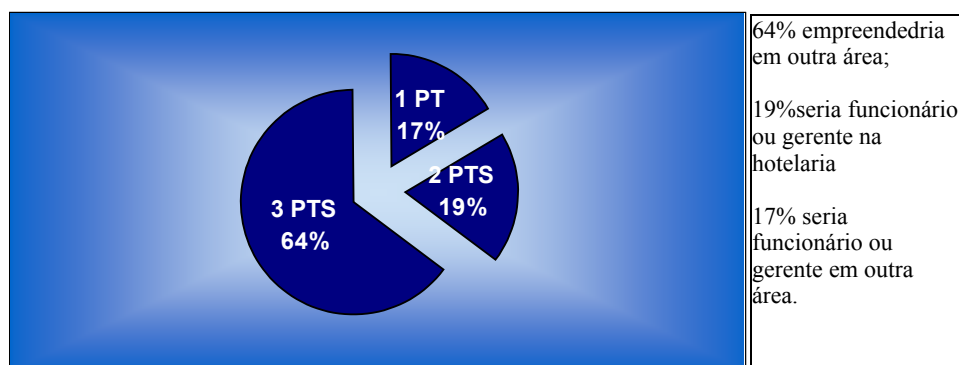


Figura 27 – Caso não fosse empreendedor hoteleiro.
Fonte: o autor

Em relação à característica de ser alta a manutenção da equipe, os resultados apresentaram-se acima da expectativa. As características de perfil atribuídas, tendo os entrevistados apresentado-se como inovadores e criativos, não condizem com as características dos meios de hospedagem, pelas quais se observaram atributos físicos e de

operação e gestão muito semelhantes entre os estabelecimentos, com muito pouca inovação. Também a característica estratégica de diferenciação de produtos e serviços não confirma o que foi observado. Por outro lado, concorda-se com a estratégia de preços bastante competitivos adotada por muitos estabelecimentos. Em relação à busca por sucesso e autonomia, os resultados estão em concordância com as expectativas, uma vez que uma empresa própria demanda, por parte do empreendedor, todos os conhecimentos previamente, tendo ele assim liberdade total para tomar decisões. Surpreende o fato de essas pessoas não terem procurado se informar previamente sobre o que a hotelaria é intensa. Talvez em função dessa lacuna, grande parte dos entrevistados declarou que, caso não fossem empreendedores hoteleiros, não investiria no segmento.

Constatou-se, portanto, que a capacidade de o empreendedor manter equipe é de nível alto, tendo-se obtido um resultado de 2,61 numa escala de 1 a 3. Não obstante, entende-se que, em algumas áreas, tais como a que se refere ao tipo de administração realizada, na qual se encontrou um significativo percentual de gestão familiar pouco profissionalizada, há um campo “bastante fértil” para qualificação.

5.1.1.3 Características da capacidade de conviver com o risco

As características de conviver com o risco, por sua vez, foram analisadas através de questões que enfocaram a participação prévia ou não do empreendedor em alguma implantação hoteleira (Figura 28), sua motivação para empreender na hotelaria (Figura 29), o nível de criatividade do empreendedor (Figura 30), o modo pelo qual ocorreu o processo empreendedor (Figura 31) e a realização ou não de algum tipo de consultoria ou assessoria (Figura 32). As figuras relacionadas às questões acima encontram-se nas páginas seguintes.

Tendo em vista as respostas dos empreendedores às questões que procuravam investigar as características de conviver com o risco, pode-se dizer que essa capacidade é de

grau médio, tendo o resultado médio ficado em 1,96, o mais baixo entre as três análises de capacidade. Há, por conseguinte, muitas áreas que necessitarão evoluir.

A primeira avaliação feita nesse sentido enfocou o quanto o empreendedor já havia participado de alguma implantação de meio de hospedagem. Os resultados mostram que 82% deles jamais haviam participado de alguma implantação, enquanto 12% haviam participado como gerentes, e 6% como colaboradores (conforme Figura 28).

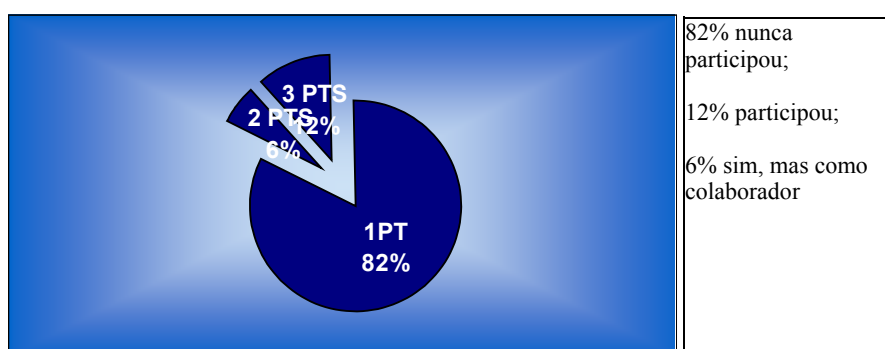


Figura 28 – Implantação hoteleira.
Fonte: o autor.

No tocante à motivação do empreendedor para implantar um meio de hospedagem, 62% dos entrevistados citaram que a motivação foi a busca por uma melhor qualidade de vida, independência financeira ou aposentadoria, 28% motivaram-se por uma autonomia de decisão, falta de opção de emprego ou *status*, e apenas 10% citaram que a motivação principal fora a de que sempre haviam atuado no segmento hoteleiro (Figura 29). Outro dado que reforça as opções mais citadas é a idade média do empreendedor quando da abertura do estabelecimento, sendo ela de 39 anos, tendo ele atuado profissionalmente em média por 14 anos. Cabe lembrar aqui o que foi escrito no referencial teórico, especificamente o que dispõe Csikszentmihaly (2003), quando o autor faz uma distinção entre a motivação intrínseca e a extrínseca. A primeira acontece pela tarefa ou pelo prazer de se trabalhar com ou por alguma coisa e determina a energia que se colocará no trabalho. Na motivação

extrínseca, o salário e as recompensas são importantes, mas não serão produzidas inovações se não houver, em primeiro lugar, a motivação intrínseca.

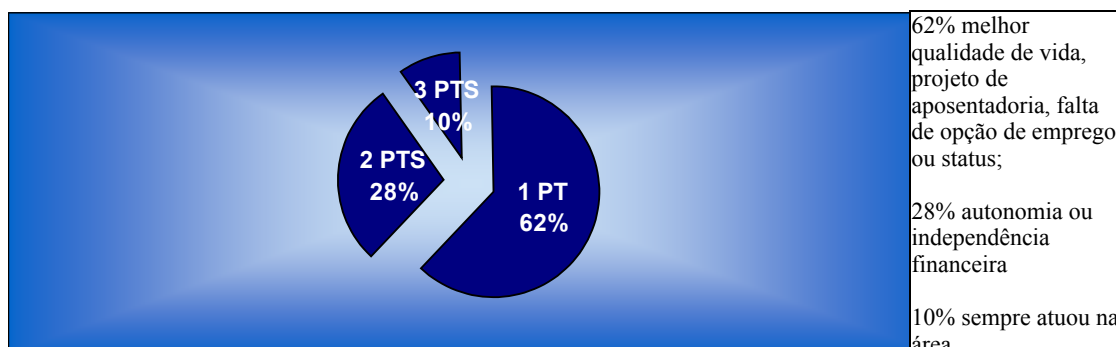


Figura 29 – Motivação.
Fonte: o autor.

Um outro aspecto analisado através do instrumento de pesquisa disse respeito à criatividade do empreendedor. Do total dos entrevistados, 28% afirmaram que estão sempre procurando novas maneiras de administrar suas empresas, 52% estão sempre observando novas maneiras para aplicar nas empresas e 20% optam por administrá-las de forma tradicional (Figura 30). Essa soma de 80% de empresários que têm algum interesse em mudar a forma como suas empresas são gerenciadas vai ao encontro do que diz Alvarez (1998), para quem ser criativo implica saber onde se queira chegar, estar interessado por aquilo que se deseja mudar, ser curioso e informado, desenvolvendo uma forte habilidade de gerar um grande número de idéias e, dessa forma, poder tomar decisões racionais, com a capacidade de combinar idéias de um modo singular ou fazer associações incomuns entre elas.

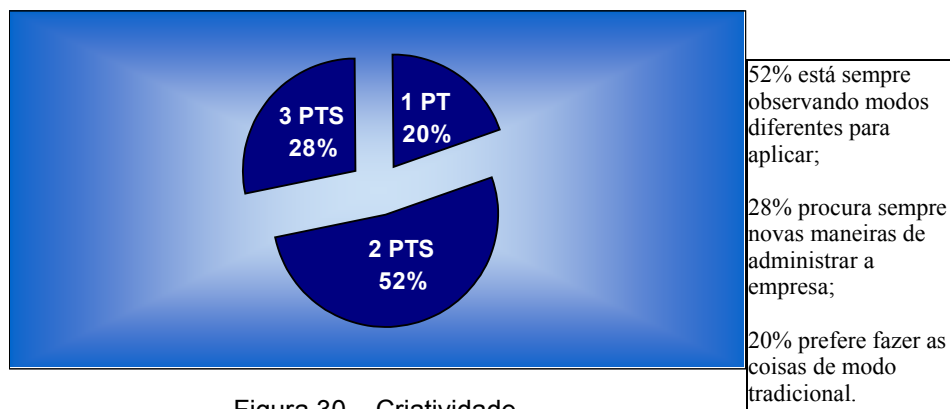


Figura 30 – Criatividade.
Fonte: o autor.

Em relação ao processo empreendedor, 88% dos empresários concordam com o modelo proposto por Hisrich e Peters (2004), autores que indicam que as fases desse processo devem ser: 1. identificar e avaliar a oportunidade; 2. desenvolver o plano de negócios; 3. determinar e captar recursos; e 4. gerenciar a empresa criada. Somente outros 12% dos entrevistados ou não concordam com essa seqüência de passos, ou entendem que deva ser adotada outra metodologia (Figura 31).

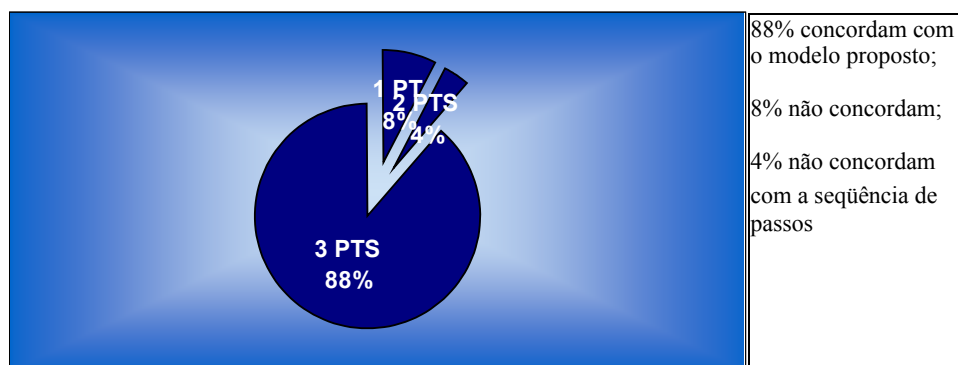


Figura 31 – Processo empreendedor.
Fonte: o autor.

Finalmente, através da questão 37, procurou-se investigar o quanto os empreendedores haviam se utilizado de assessoria ou consultoria. Os resultados mostram que apenas 20% utilizaram essas ferramentas, enquanto 78% não o fizeram (Figura 32). Vale aqui lembrar Holtz (1997), quando o autor afirma que a necessidade de consultores acontece devido à crescente complexidade da sociedade, tanto no sentido tecnológico, quanto no

sociopolítico. Logo, em todas as posições sociais, os indivíduos encontram cada vez mais dificuldades em enfrentar as complexidades modernas sem o auxílio de diferentes especialistas.

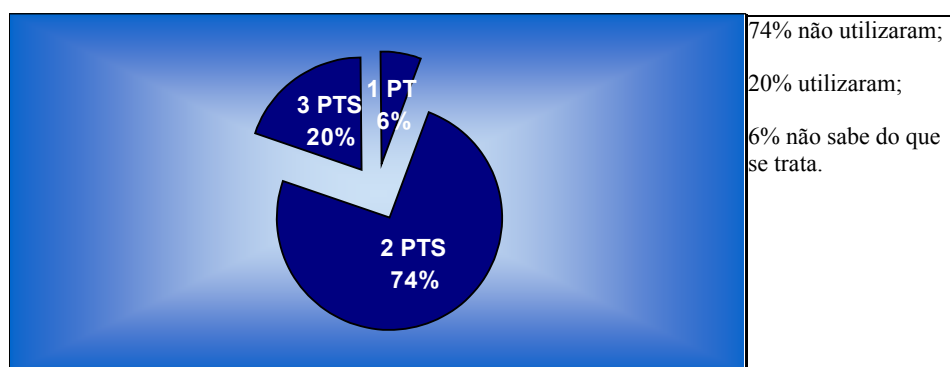


Figura 32 – Consultoria.
Fonte: o autor.

Os resultados das análises que mostram que a capacidade de conviver com o risco é de grau médio, conforme média de 1,96 numa escala de 1 a 3, são até surpreendentes, tendo em vista fatores como a baixa experiência em implantação hoteleira e a motivação desses empreendedores por uma melhor qualidade de vida, ou independência financeira. Essas motivações estão em desacordo tanto com as características de atuação neste segmento, quanto com a atual rentabilidade média hoteleira, muito abaixo dos padrões desejáveis. Igualmente, a declarada criatividade não se revelou na prática, pois muitos entrevistados informaram ter adotado modelos de gestão os quais não são consoantes com o que pôde ser observado.

Já os dados em relação ao processo empreendedor estão em acordo com as expectativas em função de sua racionalidade. Também surpreende a baixa utilização de consultoria e assessoria por parte desses empreendedores, tendo em vista a larga presença de entidades como universidades e aquelas integrantes do Sistema “S” (SENAE, SENAC,

SENAI, SENAR), oferecendo tais serviços de forma bastante subsidiada a esses empreendimentos.

5.1.2 Operacionalização do modelo de análise

A capacidade de análise ambiental (Caa), como já foi visto na seção anterior, é de 2,09 (Caa = 2,09) para o universo estudado. Esse resultado, considerado médio, indica que existe, no setor, um “pensamento estratégico” aquém do desejável para torná-lo competitivo em âmbito nacional. O pensamento estratégico do setor pode ser melhorado caso o empreendedor, antes mesmo de iniciar a construção de seu empreendimento, observe como esteja o mercado quanto à venda de empreendimentos existentes, caso realize mais estudos de viabilidade e pesquisa de mercado. O pensamento estratégico sugere, também, a utilização de referenciais de qualidade (*benchmarking*), bem como uma sistemática análise da concorrência existente. Com isso, como já foi mencionado, há a oportunidade de melhoria da estratégia setorial mediante incremento da capacidade de análise ambiental dos empreendedores do setor.

Por sua vez, a capacidade de manter equipe (Cme), conforme visto anteriormente, é de 2,61 (Cme = 2,61). Pode-se considerar, dentro da escala estabelecida, esse resultado como alto, indicando que, neste setor, existe um muito bom nível de liderança, até acima das expectativas iniciais. Porém, tal capacidade de liderança pode evoluir se o empreendedor tiver um melhor conhecimento das características do setor, aspecto esse evidenciado quando grande parte dos respondentes diz que não voltaria a empreender nesse segmento. Outra área para qualificação seria a relacionada à administração dos meios de hospedagem. Neste caso, se entende que, mesmo a administração principal sendo profissional, seria importante contar-se, na equipe, com alguns profissionais do setor para um posicionamento mais estratégico do negócio.

Por fim, a capacidade de conviver com o risco (CCr), de acordo com os dados obtidos, teve média de 1,96 (CCr = 1,96). Com base nos valores obtidos, este se mostrou um resultado de nível médio, aquém das expectativas. Com isso, é possível afirmar-se que as características de tomada de decisão, por parte do empreendedor, ainda podem ser bastante melhoradas em alguns aspectos. São eles, por exemplo, a utilização de consultorias e assessorias como suporte de processos de planejamento e gestão, aquisição de uma maior experiência em processos de implantação hoteleira pelo menos através da bibliografia e/ou cursos e, novamente, busca de um melhor conhecimento deste ramo de atuação para não terem suas expectativas frustradas.

Tem-se então, que, sabendo-se que:

$$CE = Caa + Cme + CCr$$

a capacidade empreendedora (CE) é:

$$CE = 6,66$$

para:

$$Caa = 2,09$$

$$Cme = 2,61$$

$$CCr = 1,96$$

6,66

3	Baixa	5	Média	7	Alta	9
---	-------	---	-------	---	------	---

Figura 33 – Modelo de medição da capacidade empreendedora com resultado médio.
Fonte: o autor.

Concluindo, pode-se afirmar que, com a operacionalização do modelo de análise para os 102 meios de hospedagem da Região das Hortênsias, a capacidade empreendedora (CE) referenciada pela soma das capacidades de análise ambiental, de manter equipe e de conviver com o risco é de grau médio, tendo resultado de 6,66 (conforme Figura 33).

Existem, portanto, oportunidades para qualificação, no sentido de um posicionamento mais competitivo, com mais qualidade e “agressividade” neste mercado já tão concorrido.

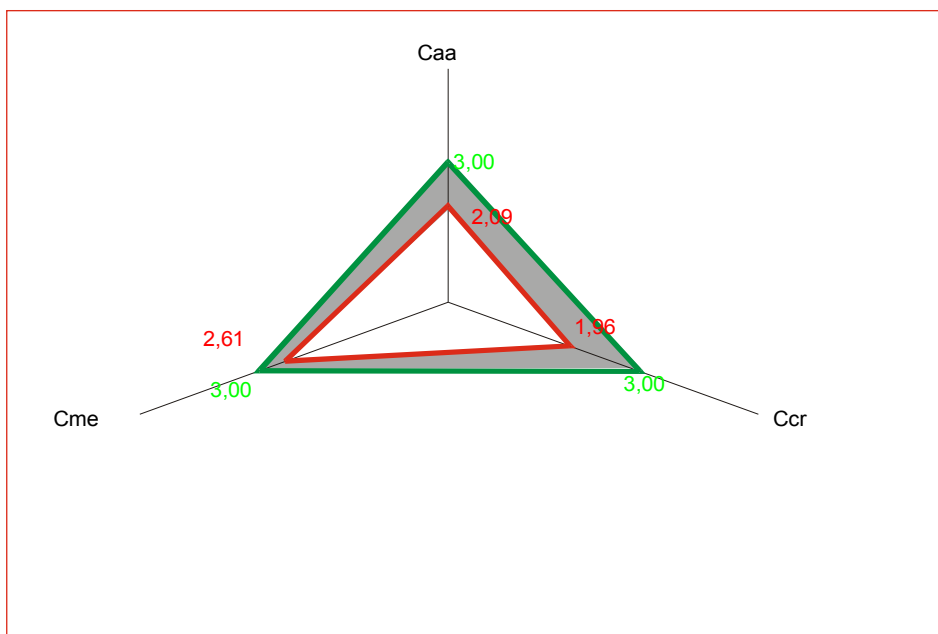


Figura 34 – Escala de valores obtidos e potencial da capacidade empreendedora.
Fonte: o autor.

A área hachurada da Figura 34 identifica o grau de oportunidade de melhoria e mostra que essas oportunidades são maiores em Caa e Ccr, que são a Capacidade de Análise Ambiental e a Capacidade de Conviver com o Risco, respectivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve, por objetivos, investigar o perfil do empreendedor da pequena hotelaria da Região das Hortênsias e os processos por ele adotados para a viabilização e implantação de seu empreendimento. Com base nas teorias a respeito dos principais aspectos relacionados ao fenômeno do empreendedorismo, hotelaria, micro e pequena empresas e viabilidade e implantação de empreendimentos turísticos, procuraram-se estabelecer relações com os resultados da pesquisa, buscando-se investigar se o que é preconizado pelos autores é seguido pelos empreendedores.

Sem dúvida, uma das conclusões a que se pode chegar, após a realização da pesquisa, é a de que não existe um modelo perfeito para empreender, ainda mais no meio hoteleiro, com todas as suas peculiaridades. A aproximação com essa utópica perfeição irá depender, em grande parte, das ferramentas que esse empreendedor irá utilizar na elaboração de seu projeto e na implantação do empreendimento, da seleção da equipe que irá utilizar, do modo como seus colaboradores serão motivados e das estratégias que serão utilizadas, entre outras questões relacionadas na análise dos resultados.

Porém, quando se analisam os números da pesquisa, aplicada em mais de cem hotéis, chega-se a uma preocupante disparidade entre aspectos considerados cruciais e a realidade. Há, nesse sentido, ausência de uma análise ambiental mais estratégica, principalmente quanto à concorrência existente e mercados em potencial, ameaças e oportunidades, além de outros aspectos, bem como falta de pesquisa de mercado, estudos de viabilidade econômico-financeira, além de outras ferramentas que, se utilizadas, poderão contribuir para um melhor equilíbrio do negócio tanto social e ambiental quanto financeiro. Acredita-se que muitas dessas disparidades ocorram devido ao fato de a pesquisa acadêmica na área do empreendedorismo ser bastante recente, não existindo ainda padrões absolutamente definitivos que possam levar a uma verdade absoluta.

Outra questão que chama muita atenção nos resultados obtidos relaciona-se à motivação do empreendedor pela manutenção de um meio de hospedagem, quando grande parte dos entrevistados diz ter implantado esse tipo de negócio para ter uma melhor qualidade de vida ou independência financeira. Cabe salientar, aqui, que essas expectativas, primeiramente, vão completamente contra as características da atividade, a qual exige longas horas de atuação diária, ausência de finais de semana e operação em grande medida familiar, características essas que, em grande parte, não vão ao encontro da qualidade de vida desejada. Em relação à independência financeira, sabe-se que o retorno de investimento proporcionado por empreendimentos desse tipo é de longo prazo, estando muito acima de outras aplicações financeiras disponíveis no mercado e dependendo de uma gestão de custos e mercadológica bastante “agressiva” e com muita qualidade. Acredita-se que esse tipo de gestão estratégica só pode se concretizar mediante um planejamento sistemático, preferencialmente através de uma direção e equipes profissionais experientes neste ramo, aspecto esse também pouco visto nos empreendimentos analisados.

Como resultado final, procurou-se estabelecer um modelo de análise da capacidade empreendedora, com base nas características destes proprietários relacionadas à capacidade de análise ambiental, capacidade de manter equipe e capacidade de conviver com o risco. Os valores obtidos mostram que a capacidade de análise ambiental e a de conviver com o risco são de nível médio, ou seja, que existe um grupo de áreas, conforme observado em detalhes nas seções anteriores, as quais devem sofrer processos de qualificação através de leituras, cursos, participação em grupos de trabalho, viagens para eventos, entre outras estratégias. Em contrapartida, a capacidade de manter equipe desses empreendedores mostrou-se alta. É preocupante apenas um aspecto entre os analisados para se definir essa característica, tendo os respondentes, em grande parte, informado que, caso não fossem empreendedores hoteleiros, não voltariam a empreender na área, o que mostra terem um grande desconhecimento das características do setor.

Tendo em vista esses resultados, pode-se dizer que o trabalho atingiu os objetivos propostos, uma vez que mostrou as características desses empreendedores, bem como os caminhos seguidos por eles para a realização de seus “sonhos”. Entende-se, por fim, que outras pesquisas como esta deverão ser realizadas de forma periódica, com respaldo sempre de uma boa e consistente fundamentação teórica e através de um instrumento de pesquisa bem elaborado, testado e aplicado em uma amostragem que de fato caracterize a oferta hoteleira da região. Mais que isso, é fundamental que resultados como os apresentados neste trabalho não fiquem apenas no “papel”, mas que, a partir deles, sejam criados fóruns de discussão permanentes que visem subsidiar o estabelecimento de estratégias de qualificação e conscientização desses empreendedores, assim como estudos de capacidade carga, restringindo a construção desenfreada de novos equipamentos que não agreguem maior valor ao destino turístico, novas formas de divulgação, etc. Com isso, entende-se que se possa atingir, através desses meios de hospedagem, os quais estão entre os mais importantes equipamentos da oferta turística, mais sustentabilidade e mais realização para esses empresários. Tais resultados certamente irão refletir na qualificação dos produtos e serviços disponibilizados, com a conseqüente satisfação do turista.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. *O ciclo de vida das organizações*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ALVAREZ, H. O resgate do ser humano. *Revista RH em Síntese*, jul./ago.1998.
- ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. *Hotel: planejamento e projeto*. São Paulo: SENAC, 2002.
- ANGELONI, M. T. *Organizações do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ANSOFF, H. I. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARRETO, L. P. *Educação para o empreendedorismo*. Núcleo para Estudos do Empreendedorismo, Universidade Católica de Salvador, 1998.
- BERNARDI, L. A. *Manual de empreendedorismo e gestão*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERNARDI, M. A. Pai nobre, filho pobre? Nem sempre. *Revista Exame*, 10 maio 1995.
- BERNHOFER, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BESSONE, F. Nem tanto nem tão pouco. *Rumos*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 40-43, fev. 2000.
- BHIDÉ, A. Origem e evolução do empreendedor. *HSM Management*, p.78-82, mar./abr. 2001.
- BIRD – BANCO INTERNACIONAL PARA RECONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO. *Economics research*. Disponível em: <www.worldbank.org>. Acesso em. 17.01.2005.
- BOONE, C. E.; KURTZ, D. L. *Marketing contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BOYD Jr., H. W.; WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964.
- BYGRAVE, W. *The entrepreneurial process*. Aula de empreendedorismo ministrada no Babson College, 2002.
- CABRAL, C. de O. *Produtividade e gente: o possível equilíbrio*. CRA-RJ – Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro. Disponível em: <www.cra-rj.org.br>. Acesso em: 16.09.2004.
- CAMP, R. C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- CARR, C. *The competitive power of constant creativity*. New York: AMACOM, 1994.
- CASAROTTO, N.; KOPITKE, B. H. *Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. 8. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.
- CHANDLER, A. D. Jr. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industry enterprise*. Cambridge; Massachusetts: M.I.T. Press, 1962.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHURCHILL Jr., G. A. *Marketing research: methodological foundations*. Chicago: The Dryden Press, 1987.
- CIELO, I. D. *Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CLAUSEWITZ, C. V. *On war*. New York: John Wiley & Sons, 2001
- CRATTY, B. *Psicologia no esporte*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow*. New York: Harper Collins, 2003.
- CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, v. 29, issue 1, p. 45-62, jan. 1991.
- CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 1983.
- DAVIDOFF, L. *Introdução à Psicologia*. São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- DE FRANCISCO, W. *Matemática financeira*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- DEGEN, R. *O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: Mc Graw Hill, 1989.
- DICCIONARIO *Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.
- DOLABELA, F. *O segredo de Luiza*. São Paulo: Cultura, 1999.
- DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 10, 3º trim. 1999.
- DONELLEY, R. G. A empresa familiar. *Coleção Harvard de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 2, n. 8, p. 3-15, 1976.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ECHEVESTE, S. Perfil do executivo no mercado globalizado. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1998.
- EMBRATUR. *Deliberação Normativa no. 429, de 23.04.2002*. Disponível em: <www.embratur.gov.br>. Acesso em: 23.07.2004.

- FARRELL, L. *Entrepreneurship: valores das organizações empreendedoras*. São Paulo: Atlas, 1993.
- FELLIPE, M. I. O Resgate do ser humano. *Revista RH em Síntese*, jul./ago. 1998.
- FERREIRA, A. B. de H. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FILION, L. J. Análise de questionários para a avaliação de perfil empreendedor. In: ENEMPRES, 1, 1999, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 1999.
- FISHER, I.; ALBUQUERQUE, L. O assalariamento da força de trabalho feminina rural. *Cadernos do CEAS*, Salvador, mar./abr. 2001.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL; APEX (Agência de promoção à exportação). *Programa Multiplicar Estadual*. Belo Horizonte, 2001.
- GEM – 2003. *Executive Report – Global Entrepreneurship Monitor*. Babson College; London Business School; Kauffman Foundation, 2004.
- GIBSON, J. L. et al. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIORGI, A. *Investindo em pousadas*. Disponível em: <www.hotelservice.com.br>. Acesso em: 23.07.2004.
- GOLDEMBERG, M. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores*. São Paulo: EPU, 1986.
- HISRICH, R. D. The female entrepreneur: a career development perspective. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 2, 1986.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. L. P. *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HOLTZ, H. *Como ser um consultor independente de sucesso*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Exploring corporate strategy: text and cases*. New York: Prentice-Hall, 1999.
- KEARNS, D. *Quality improvement begins at the top*. Ed World 20, 1998.
- KENT, D. L.; SEXTON; VESPER, K.H. *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, 1982.
- KIRZNER, I. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press, 1973.
- KOTEY, B.; MEREDITH, G. Relationships among owner-manager personal: values, business strategies and enterprise performance. *Journal of Small Business Management*, v. 35, issue 2, p. 37-64, 1997.

KREPSKY, J. C. *O Estatuto da Microempresa* (e a necessidade de sua reformulação). Acadêmica: 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1986.

LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração*, São Paulo, Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.

LEZANA, A. G. R. *Empreendedorismo*. Florianópolis: UFSC, 2000.

_____. *Estratégias metodológicas na formação de empreendedores em cursos de graduação: cultura empreendedora*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LEZANA, A.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: MORI, F. *Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. UFSC, ENE, 1998.

LIVINGSTONE, J. M. *Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional*. São Paulo: Atlas, 1982.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGEN, M. T. *Um modelo comportamental para o estudo do perfil empreendedor*. 1997. Dissertação (Mestrado). EPS, UFSC, Florianópolis, 1997.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHETTI, R. Z. Afinal, o que é a pesquisa em marketing? *Grandes Idéias em Marketing*, n. 49, set. 2000.

MASLOW, H. A. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McCLELLAND, D. Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, Jul./Ago. p. 99/112, 1962.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. *Fontes de financiamento*. Disponível em: <www.mct.gov.br/fontes>. Acesso em: 17.04.2005.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAIS, C. *Atitudes de empreendedores*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

- MOREIRA Jr., A.L. *Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte em São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- NETO, A. B.; MOREIRA Jr., A. L. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez. 2001.
- NORBURN, D. *Blackwel Encyclopedia of Strategic Management*. Oxford: Oxford Blackwell, 1997.
- OLIVEIRA, D. *Manual de consultoria empresarial*. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, M. A. *Valeu: passos na trajetória de um empreendedor*. São Paulo: Nobel, 1995.
- OLIVEIRA Jr., J.; PAULETTI, M. *A liderança em equipes de trabalho*. CTAI – Centro de Tecnologia em Automação e Informática. Disponível em: <www.ctai.rct-sc.br>. Acesso em: 16.09.2004.
- PAGNOCELLI, D.; VASCONCELOS Fo., P. *Sucesso empresarial planejado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- PATI, V. Empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial. In: _____. *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Brasília, Edição SEBRAE, 1995.
- PAVANI, C. *Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento*. Rio de Janeiro: Minion, 1999.
- PEREIRA, L. C. B. *Empresários e administradores no Brasil*. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1974.
- PINCHOT, G. *Intrapreneuring*. São Paulo: Harbra, 1989.
- PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PREDEBON, J. *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente*. São Paulo: Atlas, 1997.
- QUEIROZ, A. D. de. *Controle de gestão*. Florianópolis: SENAI; CTAI ENE; UFSC, 2002. Apostila.
- RESNIK, P. *A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido*. São Paulo: McGraw Hill, 1990.
- RICA, D. *Quem são as empresas familiares?* Disponível em: <www.empresafamiliar.com.br> Acesso em: 20.01.2004.
- ROCK, S. *Gerir empresas familiares*. Edições CETOP, 1997.

SAHLMAN, W. A. How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, Jul./Aug. 1997.

SAY, J. B. Operações comuns a todas as indústrias. In: _____. *Tratado de economia política*. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1983. Livro primeiro, cap.VI, p.85-89; livro segundo, cap. VII, p.307-313.

SCHILLER, B. R.; CREWSON, P. E. Entrepreneurial origins: a longitudinal inquiry. *Economic Inquiry*, v. 35, Issue 3, 1997.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE-NACIONAL. *Pesquisa sobre os fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas*. Brasília: Editora SEBRAE, 2003.

SEBRAE-SP. *Como montar uma pousada*. São Paulo: Ed. SEBRAE-SP, 1996.

SEG – Serviços de Economia e Gestão. *A família é uma ameaça ou uma oportunidade para a empresa familiar?*. Disponível em: <www.seg-ipg-grupo.pt/empresa-familiar/newsletter>. Acesso em: 20.01.2004.

SENAC. *Pousada: como montar e administrar*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2002.

SERRA, F. *Todos são responsáveis pelos resultados da empresa*. Disponível em: <www.guiarh.com.br>. Acesso em: 20.01.2004.

SHARMA, S. *Applied multivariate techniques*. New York: Jonh Wiley and Sons, 1996.

SHEEDY, E. *Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer*. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVA, F. B. da. *A Psicologia aplicada ao Turismo e Hotelaria*. 2. ed. São Paulo: CenaUn, 2000. (Textos Acadêmicos, v. 8).

SLAUGHTER, P. M. *Entrepreneurship: Economic impact and public policy implications an overview of the field*. Kansas City: Kauffman Center, March 1996.

SONEGO, D.; PEREIRA, E. *A nova alma do negócio*. Disponível em: <www.guiarh.com.br>. Acesso em: 20.01.2004.

SOUZA, J. D. S. de. *Economia completa e meio ambiente*. Ijuí: Editora Unijuí, 1995.

STONER, I. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

TAUK, S. M. *Análise ambiental: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Editora da UNESP, 1995.

TZU, SUN. *A arte da guerra*. São Paulo: Editora Pensamento, 1988.

URIARTE, L. R. Tendência empreendedora das profissões. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, I, 1999, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 1999.

VELOSO, P. R. A pequena e a média empresa familiar no contexto da economia globalizada. In: GRZYBOVSKI, Denise e TEDESCO, João Carlos(Orgs.). *Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito*. Passo Fundo: UPF, 2000.

WEINBERG, G. *Consultoria: o segredo do sucesso*. São Paulo: Makron Books, 1990.

APÊNDICES

Apêndice A – Lista de hotéis pesquisados

Hotéis de Gramado

1. Hotel das Hortênsias – 16 Uhs
2. Hotel Rita Hoppner – 14 Uhs
3. Hotel Varanda das Bromélias – 17 Uhs
4. Hotel Cavalo Branco – 25 Uhs
5. Hotel Giardino di Pietra – 16 Uhs
6. Hotel L'Hermitage – 20 Uhs
7. Hotel Tannenwald – 20 Uhs
8. Hotel Auberge – 15 Uhs
9. Hotel Tannenwald – 20 Uhs
10. Hotel Cabana Jardim das Flores – 20 Uhs
11. Hotel Cabanas Tio Chico – 15 Uhs
12. Hotel Cabanas Tio Muller – 10 Uhs
13. Hotel Canto Belo – 16 Uhs
14. Hotel Di Marco – 16 Uhs
15. Hotel Dinda – 22 Uhs
16. Hotel Lago Negro – 6 Uhs
17. Hotel Leticia – 19 Uhs-
18. Hotel Pousada das Flores – 16 Uhs
19. Hotel Querência – 15 Uhs
20. Hotel Sítio Quero-quero – 15 Uhs
21. Hotel Vista Vale – 9 Uhs
22. Hotel Vovó Carolina – 19 Uhs
23. Casa da Juventude – 18 Uhs
24. Hotel Alegria – 12 Uhs
25. Hotel Cabanas Rota do Sol – 11 Uhs
26. Hotel Luiz – 11 Uhs
27. Hotel Vô Mario – 12 Uhs
28. Pousada da Encosta – 6 Uhs
29. Albergo di Bezzi – 6 Uhs
30. Pousada Vale do Quilombo – 8 Uhs
31. Pousada Ald'Mamma – 24 Uhs
32. Pousada Brisa da Serra – 8 Uhs
33. Pousada Casa Branca – 5 Uhs
34. Pousada da Torre – 7 Uhs
35. Pousada dos Pássaros – 6 Uhs
36. Pousada Due Fratelli – 12 Uhs
37. Pousada Gramado – 20 Uhs
38. Pousada Mikolay – 13 Uhs
39. Pousada Recanto da Ladeira – 10 Uhs
40. Pousada Recanto da Lua – 20 Uhs
41. Pousada San Clemente – 8 Uhs
42. Pousada Serra Valle – 15 Uhs
43. Pousada Vovó Carolina – 19 Uhs
44. Pousada Acácia Negra – 7 Uhs
45. Pousada Casa Velha – 8 Uhs
46. Pousada da Celita – 6 Uhs
47. Pousada da Serra – 7 Uhs
48. Pousada Jardim Bela Vista – 6 Uhs
49. Pousada Vovó Anita – 8 Uhs
50. Pousada Rosa – 23
51. Hotel Pousada do Vale – 24
52. Hotel Fazenda Viva no Verde – 12 Uhs
53. Hotel Rota do Sol – 12 Uhs
54. Pousada Florença – 8 Uhs

Hotéis de Canela

55. Caliandra Hotel – 10 Uhs
56. Cabanas Alto da Serra – 20 Uhs
57. Estalagem AlineVille – 22 Uhs
58. Estalagem Vila Suzana – 23 Uhs
59. Hotel Bela Vista – 20 Uhs
60. Hotel Caracol – 14 Uhs
61. Pousada Vale Verde – 12 Uhs
62. Hotel Pequenino – 16 Uhs
63. Hotel Vila Vecchia – 13 Uhs
64. Pousada Cravo e Canela – 12 Uhs
65. Pousada do Conde – 10 Uhs
66. Pousada do Sonho – 11 Uhs
67. Pousada do Viajante – 14 Uhs
68. Pousada Manu – 6 Uhs
69. Pousada Parque da Cachoeira – 19 Uhs
70. Hotel Pousada Quinta dos Marques – 13 Uhs
71. Pousada Encantos da Terra – 9 Uhs
72. Pousada Giuseppe – 16 Uhs
73. Pousada Solar Don Ramon – 11 Uhs
74. Pousada Veredas – 8 Uhs
75. Pousada Villa Cezar – 5 Uhs
76. Pousada Villa Fiorita – 21 Uhs
77. Pousada Volta ao Mundo – 14 Uhs
78. Alpes Verdes Parque Hotel – 8 Uhs
79. Pousada Jardim Azul - !3 Uhs
80. Pousada das Araucárias – 7 Uhs
81. Pousada dos Anjos – 23 Uhs
82. Pousada Vila Suiça – 6 Uhs
83. Pousada Blumenberg – 13
84. Hospedaria Provençal – 10 Uhs
85. La Vie en Rose – 23 Uhs

Hotéis de Nova Petrópolis

86. Pousada da Neve – 24 Uhs
87. Pousada Serrana – 23 Uhs
88. Vila Verde – 17 Uhs
89. Bienenfreud – 8 Uhs
90. Hospedaria Austríaca – 8 Uhs
91. Dos Lírios – 5 Uhs
92. Felícia – 5 Uhs
93. Recanto do Sossego – 7 Uhs
94. Da chácara – 8 Uhs
95. Reviver – 10 Uhs
96. Pousada Recanto das Palmeiras – 8
97. Hotel Veraneio Schoerer – 22

Hotéis de São Francisco de Paula

98. Hotel Village da Serra – 14 Uhs
99. Hotel Martini Palace – 9 Uhs
100. Pousada Campo do Meio – 6 Uhs
101. Pousada Porto Azul – 6 Uhs
102. Fazenda Hotel Invernadinha – 10 Uhs

Apêndice B – Instrumento de pesquisa

Mestrado Acadêmico em Turismo – Turma IV
 Universidade de Caxias do Sul
 Aluno: Eduardo Faraco
 Orientador: Prof. Dr. Mário Beni

Sr(a). Empresário(a):

Esta pesquisa faz parte da dissertação de mestrado do aluno Eduardo Zaccaro Faraco Filho, intitulada *Estudo do Perfil Socio-cultural e Processo Empreendedor na Pequena Hotelaria da Região das Hortênsias*. Esta pesquisa não deverá tomar mais que 20 minutos de seu tempo, e suas respostas, em momento algum, serão divulgadas em forma individual para qualquer órgão público, privado ou meio de imprensa, sendo que o(a) senhor(a) receberá, pós defesa da dissertação, os resultados desta pesquisa.

Muito obrigado.

Instrumento de Pesquisa – Meios de Hospedagem Região das Hortênsias

1. Nome do estabelecimento:
2. Endereço:
3. Telefone:
4. E-mail:
5. Site:
6. Nome do entrevistado:
7. Data da entrevista:
8. Ano de fundação/aquisição:
9. Cargo:
10. Formação acadêmica
 - () Ensino fundamental
 - () Ensino médio
 - () Graduação – Qual:
 - () Pós-graduação – Qual:

11. Origem geográfica

- Norte – Cidade:
- Nordeste – Cidade:
- Centro-Oeste – Cidade:
- Sudeste – Cidade:
- Sul – Cidade:
- Outro país. Qual?

12. Estado civil

- Casado
- Solteiro
- Viúvo
- Separado

13. Sexo

- Masculino
- Feminino

14. Idade quando da abertura/compra do estabelecimento:

15. Experiência profissional anterior (área/tempo):

16. O estabelecimento foi:

- construído por você – 3
- adquirido em funcionamento – 1
- adquirido não estando em funcionamento – 2
- recebido em herança – 1

17. O(a) senhor(a) já havia participado de alguma implantação de meio de hospedagem?

- sim – qual? 3
- sim mas como colaborador não como gerente – 2
- não – 1

18. Número de Unidades Habitacionais:

- 5 a 10
- 10 a 15
- 15 a 20
- 20 a 25

19. Número de colaboradores fixos:

- 1 a 5
- 5 a 10
- 10 a 15
- Mais de 15 – Quantos:

20. Número de colaboradores temporários:

- 1 a 3
- 3 a 5
- mais de 5
- não utiliza

21. Tarifa média (Base ocupação dupla em apto. *standard* – baixa temporada):

- R\$ 40,00 a 60,00
- R\$ 60,00 a 80,00
- R\$ 80,00 a 100,00
- R\$ 100,00 a 120,00
- acima de R\$ 120,00 – Quanto:

22. Quais foram os principais motivos que o levaram a abrir um meio de hospedagem?

- busca por independência financeira – 2
- autonomia de decisão – 2
- falta de opção de emprego – 1
- status* – 1
- sempre trabalhou nesta área – 3
- melhor qualidade de vida – 1
- projeto de aposentadoria – 1
- outro motivo. Qual?

23. A busca de sucesso profissional foi um fator relevante para se tornar um empreendedor?

- sim – 3
- não – 2
- não me preocupei em analisar este aspecto – 1

24. A busca de autonomia administrativa foi um fator relevante para se tornar um empreendedor?

- sim – 3
- não – 2
- não me preocupei em analisar este aspecto – 1

25. Através de que meios foram adquiridas as informações para que você pudesse empreender neste segmento com segurança?

- formação acadêmica (Graduação – Pós – Extensão) – 3
- cursos técnicos – 2
- experiência profissional anterior – 3
- família atua na área – 2
- outro. Qual?
- nenhuma destas – 1

26. Entre as características abaixo, em quais delas melhor se enquadra seu perfil?

- inovador – 3
- realizador – 3
- criativo – 3
- implementador de visões – 2
- persistente – 2
- inseguro – 1
- precavido – 2
- outra. Qual?

27. Quanto à sua criatividade. Como você se enquadraria?

- prefiro fazer as coisas do modo tradicional – 1
- procuro sempre novas maneiras de administrar minha empresa – 3
- estou sempre observando modos diferentes para aplicar na minha empresa – 2

28. Como foi identificada a oportunidade para empreender neste segmento

- () através de estudo de área geográfica
- () através de estudo do setor
- () análise de tendências de mercado
- () considera um mercado emergente
- () oportunidade de compra – 1
- () outro. Qual?

29. O processo empreendedor considerado ideal por alguns autores envolve: 1. Identificar e avaliar a oportunidade; 2. Desenvolver o plano de negócios; 3. Determinar e captar recursos; e 4. Gerenciar a empresa criada. Você concorda com essa seqüência de passos?

- () sim – 3
- () não – 1
- () não concordo com essa seqüência de passos – 2

30. Quais destes incentivos você entende deveriam ser oferecidos pelos governos ao empreendedor?

- () redução de carga tributária – 3
- () liberação de terrenos para a implantação de novos empreendimentos – 2
- () suporte na divulgação dos empreendimentos hoteleiros – 1
- () outro incentivo. Qual?

31. Investimento realizado:

- () até R\$ 100.000,00
- () de R\$ 101.000,00 a R\$ 250.000,00
- () de R\$ 251.000,00 a R\$ 500.000,00
- () de R\$ 501.000,00 a R\$ 1.000.000,00
- () acima de R\$ 1.000.000,00

32. Origem do capital:

- () Recursos próprios
- () Empréstimos: %
- () Financiamento: %
- () Outros – Quais? %

33. Tempo estimado de retorno do investimento:

- () 1 a 3 anos
- () 3 a 5 anos
- () 5 a 7 anos
- () 7 a 10 anos
- () mais de 10 anos – Quantos:

34. Visando à orientação de seu estabelecimento a públicos específicos, foi realizada pesquisa de mercado?

- () Sim. Por quem? Onde? – 3
- () Não – 2
- () Não sei do que se trata – 1

35. Foi realizado estudo de viabilidade econômico-financeira?

- () sim – 3
- () não – 2
- () não sei do que se trata – 1

36. Quais preocupações ambientais existiram quando do planejamento de seu estabelecimento ?
- separação e reciclagem de lixo – 3
 - utilização de matérias biodegradáveis – 2
 - conscientização dos hóspedes quanto ao uso de água e luz – 3
 - estação de tratamento de esgoto – 3
 - não houve preocupações neste sentido – 1
 - outras. Quais?
37. Foi utilizado algum tipo de consultoria/assessoria para auxiliá-lo(a) na implantação do seu empreendimento?
- sim em que áreas – 3
 - não – 2
 - não sei do que se trata – 1
38. De que forma é feita a análise da concorrência em seu estabelecimento?
- através de visitas a estes concorrentes – 3
 - em reuniões do *trade* turístico municipal e regional – 2
 - em feiras de negócios – 2
 - não é feito este tipo de análise – 1
39. Através de que meios foram identificadas as principais oportunidades e ameaças em nível de mercado?
- agências e operadoras de viagem – 2
 - pesquisa de mercado – 3
 - experiência no ramo – 1
 - consultoria – 3
 - não houve esta preocupação – 1
40. O(a) senhor(a) teve algum modelo de meio de hospedagem utilizado como referência para a implantação de seu negócio?
- sim. Qual? – 3
 - não – 2
 - não pensei no assunto – 1
41. Houve apoio familiar?
- sim – 3
 - não – 1
 - parcialmente – 2
 - não me preocupei em ter apoio – 1
42. Que tipo de administração é realizada?
- Familiar – 1
 - Familiar – Profissional – 2
 - Profissional – 3
43. Caso sua administração seja do tipo familiar, em algum momento teria interesse em torná-la profissional e não participar da operação-gestão cotidiana?
- Sim. Por quê? – 2
 - Não. Por quê? – 3
 - Tenho que pensar a respeito – 1

44. Qual destes posicionamentos você tem procurado adotar em seu empreendimento?

- posicionamento de preço mais competitivo – 3
- posicionamento de diferenciação de produtos e serviços – 3
- posicionamento de foco em um ou mais determinados públicos – 3
- depende do período – 2
- não existe um posicionamento definido – 1
- outro. Qual?

45. Quantas pessoas da família atuam no empreendimento?

- uma
- duas
- três
- quatro ou mais. Quantas?

46. Se, por algum motivo, não fosse possível ser um empreendedor hoteleiro, você optaria por:

- empreender em outra área – 3
- ser funcionário ou gerente na hotelaria – 2
- ser funcionário ou gerente em outra área – 1

47. Quais foram as maiores dificuldades e facilidades que encontrou na implantação de seu negócio ?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)