

Desempenho e Obstáculos Enfrentados para a Sobrevivência e Crescimento de Pequenos Negócios Hoteleiros em Curitiba

Rivanda Meira Teixeira¹

Resumo

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

Palavras-chave: Pequenos Negócios, Hotelaria, Desempenho, Obstáculos

¹ Professora do Departamento em Administração e do Mestrado em Economia da Universidade Federal de Sergipe. Doutora em Administração pela Cranfield University, Inglaterra (2006). Pós Doutorado em Gestão Turismo na Bournemouth University, Inglaterra e na Strathclyde University – Escócia (2000-2001). Pós Doutorado em 2006-2007 sobre Empreendedorismo em Turismo na HEC em Montreal, Canadá.

1. INTRODUÇÃO

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

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

Apesar de não existirem disponíveis dados específicos sobre as pequenas empresas do setor turístico no Brasil, a importância desse setor é inegável. Pode-se afirmar que, a exemplo das demais atividades econômicas, a maioria dos negócios do setor de turismo é realizada nas empresas de micro e pequeno porte. A predominância das pequenas empresas no setor turístico pode ser explicada, de acordo com Hughes (1992) e Ball (1996), por três fatores: o capital para iniciar o negócio pode ser pequeno, não é necessário conhecimento específico e as barreiras para entrada no setor são relativamente baixas, quando comparadas com outras indústrias.

Autores como Kuratko e Hodgetts (1998), Boer (1999), Cameron e Massey (1999) identificaram a falta de capital e a ineficiência gerencial como os aspectos que

mais influenciam negativamente o desempenho das pequenas empresas, argumentam que esta posição é muito simplista e não revela a complexidade dos fatores internos e externos, objetivos e subjetivos que devem ser levados em consideração quando se trata dessas empresas.

Os obstáculos que dificultam a sobrevivência e o crescimento dos pequenos negócios podem diferir, dependendo da natureza e característica de determinado setor de atividade econômica. Este estudo pretende explorar essas variáveis e o relacionamento entre elas dentro do contexto de um determinado setor, o hoteleiro. Este estudo teve como objetivo principal analisar o desempenho e os obstáculos para sua sobrevivência/ crescimento de pequenos negócios hoteleiros em Curitiba, Paraná.

2. GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS NO SETOR TURÍSTICO

Poucos estudos tem sido realizados no Brasil sobre a gestão em turismo e, em muito menor número, sobre os pequenos negócios no setor. Na tentativa de iniciar a organização do estado da arte sobre o tema, alguns estudos foram selecionados. Alguns deles realizados nos anos 90 e até meados de 2000 são mais focados nos aspectos de gestão tradicionais a exemplo do estudo de Aquino (1994), Ikeda (1995), Mota (2000), Dreher, Tomio e Ulrich (2003), Teixeira (2004), Teixeira (2005) e Teixeira (2006). Outros se voltam para aspectos de gestão mais atuais como o estudo de *clusters* de cooperação, competências, desempenho, desenvolvimento e processo de aprendizagem de empresários de pequenos negócios, que são destacados a seguir.

Andrade e Escrivão Filho (2003) tratam de *clusters* e cooperação em pequenos empreendimentos hoteleiros e analisam as formas de cooperação entre as empresas hoteleiras de pequeno porte em cinco municípios da região central do Estado de São Paulo. Constataram esses autores que existe entre os dirigentes entrevistados interesse em cooperação, apesar de serem tímidas suas iniciativas práticas nesse sentido.

Estudo comparativo foi realizado no Brasil e Escócia, por Morrison e Teixeira (2004a) no setor hoteleiro desses dois países. Teve como objetivo principal examinar os empreendedores e os empreendimentos de pequeno porte em duas cidades desses países e voltou-se especificamente para a análise de fatores que influenciavam o desempenho

desses empreendimentos, analisando as dimensões estruturais (“structure”) da indústria, do contexto local e do negócio, além das dimensões dos empreendedores (“agents”), seu perfil, motivações e recursos.

Teixeira e Morrison (2004a) analisam os obstáculos ao desempenho de pequenos negócios hoteleiros no Brasil. Foi realizado em uma amostra de trinta estabelecimentos localizados em Aracaju e em municípios do Estado de Sergipe que possuem maior movimento turístico. Observou nos resultados que quando se interpreta que a deliberada manutenção do porte pequeno do empreendimento é priorizada em detrimento da otimização econômica do negócio, pode ser cometido um engano, pois o fato de ser pequeno pode representar importante vantagem competitiva.

Outro estudo realizado por Teixeira e Morrison (2004b), teve por objetivo analisar o desenvolvimento dos empresários em empreendimentos de pequeno porte do setor hoteleiro e enfocou o processo de aprendizagem através da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, das necessidades de treinamento e de como esses empresários percebem que aprendem. Teve natureza exploratória, qualitativa e interpretativa e entrevistas pessoais semi-estruturadas foram realizadas com proprietários de empreendimentos hoteleiros de pequeno porte em Sergipe. A discussão do desenvolvimento desses reforça algumas das constatações observadas na literatura quanto às dificuldades de descobrir formas de aumentar o nível de competência gerencial desses empresários e identificar estratégias de estímulo do aprendizado contínuo.

Honna e Teixeira (2008) analisam as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis de pequeno na cidade de Curitiba e identificam o conjunto de competências que estes empreendedores possuem para a gestão de seu negócio, baseado em referencial teórico de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) e em um modelo de competências empreendedoras, adaptado de Man e Lau (2000) e Cooley (1990). Foi realizado um estudo de casos múltiplos, envolvendo no total seis empreendedores do setor hoteleiro de Curitiba.

Donaire, Silva e Gaspar (2009) analisam a maneira pela qual a rede de empresas do setor turístico se desenvolve como negócio. Foi realizado em uma amostra foi selecionada de forma não probabilística, por escolha justificada, através de quinze

entrevistas pessoais com associações de classe, operadoras turísticas, hotéis, agências de viagem, transportadoras aéreas e organizadoras de eventos. Os resultados indicam que essa rede se caracteriza por apresentar alguns negócios comuns nos quais o nível de cooperação e integração entre seus participantes é baixo e ocasional, visto que suas estratégias privilegiam os interesses individuais e de curto prazo.

Teixeira (2009) analisou as o perfil dos empreendedores/gestores de pequenas empresas do setor hoteleiro e as competências percebidas como necessárias e as desejadas ao desempenho eficaz dos negócios. Os dados foram coletados através de entrevistas pessoais, baseadas em roteiro de entrevistas estruturado, realizadas com empreendedores/ gerentes de hotéis de pequeno porte, localizados em Curitiba, Paraná. Os resultados do estudo mostram que com relação às competências técnicas necessárias ao desempenho eficaz dos negócios, os entrevistados destacaram que era muito importante ter conhecimento do ramo de atividade, de técnicas administrativas/ gerenciais e ter visão do negócio.

Curtis e Hoffmann (2009) analisaram os relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS), em contexto de aglomeração territorial. Foi realizada pesquisa através de um censo, com a aplicação de questionário, aos empresários locais. Entre os principais resultados percebe-se que a aglomeração territorial não está sendo estrategicamente explorada, no sentido de gerar relacionamentos interorganizacionais no setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela; não há uma sinalização suficiente acerca da confiança, a qual se constitui em condição *sine qua non* de cooperação; bem como determinou-se que a aglomeração territorial não é condição suficiente para a existência de redes aglomeradas.

O estudo de Czajkowski e Cunha (2010) teve como objetivo descrever a forma de organização e coordenação da rede de cooperação entre os atores sociais do turismo no Circuito Italiano de Turismo Rural de Colombo-PR. A abordagem metodológica adotada o estudo de caso e para coleta dos dados aplicou-se a entrevista semi-estruturada a 10 atores sociais do Circuito Italiano de Turismo Rural. Os resultados de uma forma geral indicam que a organização e coordenação da rede de cooperação entre os atores sociais do Circuito Italiano se estruturam no trabalho sinérgico desenvolvido

pela Secretaria Municipal de Turismo, Conselho Municipal de Turismo e Associação dos Empreendedores do Circuito Italiano de Turismo Rural.

3 ENFOQUE METODOLÓGICO

A escolha do setor hoteleiro para este projeto deve-se a sua importância no setor, pela sua expressividade econômica, principalmente na geração de empregos. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, a indústria hoteleira no Brasil (EMBRATUR, 2005) gera cerca de um milhão de empregos diretos e indiretos nos 18 mil meios de hospedagem existentes, com receita bruta em torno de US\$ 2 bilhões. Um quarto de hotel construído gera de 0,4 a 2 empregos diretos.

Foi adotada a definição do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008), onde são consideradas micro as que possuem até nove empregados e de pequeno porte, as que possuem de dez a 49 empregados. Os dados foram coletados através de entrevistas pessoais semi-estruturadas, realizadas com 43 proprietários ou gerentes dos hotéis, que foram estimulados a explicarem suas respostas. Existiam em Curitiba, na época da pesquisa de campo, em 2007, de acordo com dados fornecidos pela Secretaria do Estado do Turismo, 113 estabelecimentos hoteleiros. Infelizmente, na lista disponibilizada pela instituição só constava o nome e endereço completo do estabelecimento, o que tornou impossível selecionar a priori a amostra pelo número de empregados. No entanto já era de conhecimento que a maioria daqueles hotéis, uma vez adotada a classificação do SEBRAE, estaria na categoria de micro e pequeno porte. Foi utilizado o critério amostral por acessibilidade ou adesão. Algumas variáveis e indicadores foram selecionados a partir dos conceitos teóricos para operacionalizar este estudo:

Quadro 5-Variáveis e indicadores do estudo

Perfil da empresa	Número de quartos Estrutura organizacional Participação da família Serviços e Instalações oferecidas Fontes de Capital Orientação do Negócio
Desempenho	Desempenho nos últimos três anos Taxa de ocupação nos últimos 2 anos Melhorias ou expansão feitos no hotel nos últimos 2 anos
Obstáculos	Externos Internos (relacionados aos negócios) Internos(relacionados ao proprietário)

4. PERFIL DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

A maior parte dos hotéis entrevistados possuía mais de 50 quartos, 41,86%. Os hotéis que possuíam entre 20 e 40 quartos também tiveram grande representatividade, 41,86%. Apenas 3 hotéis tinham em sua estrutura menos de 20 apartamentos para locação e somente 4 hotéis tinham à disposição entre 41 e 50 quartos.

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

A pesquisa procurou identificar quais são os serviços e instalações oferecidos pelos hotéis para conquistar seus clientes já que o mercado de Curitiba tornou-se muito competitivo. O principal serviço oferecido é o estacionamento gratuito próprio ou conveniado que está presente em 88,37% dos hotéis visitados. O segundo serviço mais oferecido é a Internet, normalmente com serviço de banda larga. Este serviço é muito requisitado já que o perfil dos hóspedes que vêm à cidade é de turismo de negócio. A internet pode ser encontrada em pontos nos apartamentos ou em salas privativas como

business center. Um dos hotéis possuía um cyber café mesclando dois serviços: restaurante e internet.

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

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

5 DESEMPENHO E OBSTÁCULOS AO CRESCIMENTO DO NEGÓCIO

5.1 Desempenho nos últimos três anos

O estudo questionou inicialmente o crescimento do empreendimento nos últimos 3 anos. Para muitos empresários (48,84%) o negócio vem se desenvolvendo e crescendo. Estas respostas ocorreram principalmente nos hotéis mais novos que vem demonstrando um crescimento na taxa de ocupação. Muitos explicam que este crescimento foi decorrente da adoção de novas formas de propaganda, da mudança da administração, de reformas além da maior frequência de feiras, congressos e eventos na cidade.

Segundo os entrevistados, o mercado hoteleiro curitibano passou por uma fase muito ruim nos anos de 2003 e 2004 devido a grande oferta de hotéis novos especialmente de grande cadeias nacionais e internacionais. No ano de 2005 houve uma pequena melhora no mercado pois a cidade investiu mais no turismo através da criação da Secretaria de Turismo, captação de eventos, entre outras ações. No ano atual, o setor está cada vez mais melhorando mas esta melhora é lenta e gradual e, neste meio termo, muitos dos empreendedores de pequeno porte acabam fechando seus negócios.

Entre os respondentes, 32,56% avaliam como estável os últimos três anos do negócio e 16,28% obtiveram resultados menores de 2003 em diante. Para estes, o decréscimo se explica pelo ingresso das redes e novos hotéis associado a recessão da economia. Destacam também o aumento da concorrência e a diminuição da margem de contribuição. Um dos entrevistados não soube avaliar o desempenho do negócio.

5.2 Taxa de ocupação nos últimos 2 anos

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

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

5.3 Melhorias ou expansão feitos no hotel nos últimos 2 anos

A grande maioria, 86,05% dos hotéis realizou alguma expansão ou melhoria nos últimos dois anos. Somente cinco hotéis não realizaram nenhuma mudança. No intuito de atrair mais clientes muitas mudanças foram realizadas. Mais da metade dos entrevistados compraram alguma mobília nova nos últimos dois anos. A compra de computadores também tem relevância para a pesquisa. Dentre outras mudanças citadas pelos respondentes podemos citar a compra de colchões, cortinas, enxovais, camas,

inserção de internet nos apartamentos, reformas gerais, pintura e criação de novas áreas como eventos e sala de reuniões.

Segundo esses gerentes/donos mesmo que o investimento tenha sido pequeno e a modificação simples o hotel tem sempre que procurar mostrar ao hóspede que existe uma preocupação em oferecer algo a mais para que quando o hóspede retorne ao hotel perceba que seu bem estar e conforto são considerados.

Foi questionada também a presença de um plano de expansão ou melhoria. Os resultados indicam que 62,379% dos hotéis não possui atualmente planos de realizar alguma mudança na infra-estrutura do hotel. É provável que esta situação ocorra porque hotéis de pequeno porte não possuem grande capital e, portanto, planos de melhoria ou expansão são muito complicados. Grande parte das mudanças ocorre quando é realmente necessário. Alguns não têm espaço físico para expandir e outros têm o imóvel alugado, o que torna impossível qualquer mudança estrutural.

5.4 Obstáculos externos

Os entrevistados foram solicitados a apontar os maiores obstáculos externos que dificultariam o crescimento e a sobrevivência do negócio. A concorrência das redes e os altos tributos significam para mais da metade dos empresários os principais obstáculos a serem ultrapassados para que seus negócios sobrevivam e possam expandir. Foi mencionado que em função da conjuntura econômica as empresas diminuíram as viagens dos funcionários e estes permanecem um menor número de dias na cidade.

Segundo os entrevistados, os altos tributos cobrados pelo governo são incompatíveis com o tamanho e arrecadação desses hotéis e como a concorrência é muito grande os custos não podem ser repassados aos clientes, ou seja, as diárias não podem ser alteradas. Como resultado os lucros estão cada vez menores e o empreendimento cada vez mais difícil de ser mantido. Além disso, as grandes redes invadem cada vez mais o mercado hoteleiro com marcas já conhecidas e consagradas em todo o país, tarifas aparentemente mais baixas, hotéis novos e modernos.

Mesmo com impostos altos, os hoteleiros afirmam ainda não haver investimento na área de turismo em Curitiba pois não existem muitos lugares que atraiam turistas e o

que já existe na cidade (parques e museus) podem ser visitados em um ou dois dias. Além dos obstáculos presentes no questionário, alguns gerente e proprietários citaram outras grandes barreiras para o sucesso do negócio. O clima da cidade e a taxa de câmbio são alguns outros motivos citados.

5.5 Obstáculos internos (relacionados aos negócios)

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

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

5.6 Obstáculos internos (relacionados ao proprietário)

A maioria dos entrevistados não percebe este tipo de obstáculo. No entanto, um fator que foi mencionado por 16,28% dos entrevistados, é o desconhecimento do negócio pelo dono. Dessa forma, é difícil fazê-lo entender e implantar certas medidas que o gerente acredita que podem desenvolver o negócio. Isto pode refletir em uma falta de investimento na empresa e pode ser interpretada como falta de interesse no

crescimento da empresa. O envolvimento em outros negócios também torna qualquer tomada de decisão difícil e demorada de ser colocada em prática. Além disso, o interesse principal do dono algumas vezes não está voltado para o hotel, ocasionando falta de investimento e até mesmo a retirada de capital gerada pelo hotel para ser investida em outros negócios. Durante este questionamento surgiram outros fatores que trazem dificuldade ao sucesso do pequeno empreendimento hoteleiro. O medo de expandir e ousar, a idade já um pouco avançada, a falta de tempo para se atualizar e a formação técnica precária são alguns dos pontos apresentados pelos entrevistados.

6. CONCLUSÃO

A maior parte dos entrevistados considera que o seu negócio cresceu, apesar do aumento da concorrência com a instalação em Curitiba das grandes redes de hotéis com tarifas mais baixas que os forçaram que reduzir as suas tarifas, mesmo com constantes aumentos de custos. Os principais obstáculos a serem enfrentados pelos hotéis de pequeno porte são os altos tributos incompatíveis com o tamanho e faturamento desses hotéis, a entrada das redes no mercado, falta de recursos para investir no hotel, falta de espaço físico, as dificuldades com a mão de obra e a falta de conhecimento do setor no caso de alguns proprietários.

Apesar do mercado hoteleiro curitibano ser muito concorrido, com a presença de grandes redes nacionais e internacionais, os agentes públicos da capital paranaense tem investido mais na divulgação da cidade, principalmente para outros estados do país. O número de eventos cresceu devido a inauguração de grandes centros de convenções e, portanto, o setor hoteleiro vem crescendo. Percebe-se de maneira geral que os hotéis de pequeno porte tem menos condições de sobrevivência nesse mercado competitivo já que as redes tentam atualmente personalizar o atendimento e fidelizar o cliente, que eram as antigas vantagens competitivas de hotéis familiares. Aliado a isso, o turista no Brasil está mais exigente quanto a qualidade do serviço e o preço, o que gera a guerra de tarifas na cidade e uma melhoria e grande criação de serviços acoplados a hospedagem dos hotéis. Finalmente, não se pode deixar de considerar que outro fator limitante para

os pequenos negócios é a necessidades de novas tecnologias, que essas empresas tem muito maior dificuldade em acompanhar e investir em mão de obra especializada.

REFERENCIAS

- ANDRADE, José Henrique de; ESCRIVÃO FILHO,Edmundo. Cluster e cooperação entre empresas: uma enquête (survey) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo In:EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília:UEM/Uel/UnB, 2003, p. 626-639.
- AQUINO, C.A. B. de. **Atração de Recursos Humanos para o Preenchimento do Quadro Funcional de Pequenas e Médias Empresas Hoteleiras da Cidade de Fortaleza.** Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1994.
- BALL, S. Wither the Small Independent Take-Away. IAHMS Conference, Harrogate, 1996. **Anais...**Harrogate, IAHMS,1996.
- BOER, A., An assessment of small business failure. In: Thomas, R. (Ed), **The Management of Small Tourism and Hospitality Firms**, London: Cassell, 1999.
- CAMERON, A.; MASSEY, C. **Small and Medium-sized Enterprises: A New Zealand Perspective**, Auckland: Addison Wesley Longman, 1999.
- CZAJKOWSKI; Adriana. CUNHA; Sieglinde Kindl. Organização e Coordenação da Rede De Cooperação em Aglomerados de Turismo Rural. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 12, nº 1., p. 92 – 113, jan/abr. 2010.
- CURTIS Lali Fleker de;. HOFFMANN Valmir. Emil Relacionamentos Interorganizacionais, em Contexto de Aglomeração Territorial: um Estudo no Setor Hoteleiro das Destinações Turísticas de Gramado e Canela (RS). In: Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração, ENANPAD,33, São Paulo, 2009. **Anais...**São Paulo: ANPAD, 2009.
- DREHER, M. T.; TOMIO, D.; ULLRICH, D. R. Análise da Gestão das MPEs do setor hoteleiro: o caso Bumenau, SC. In: EGEPE- Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 3, 2003, Brasília. **Anais...**Brasília: UNB/Uel/UEM, 2003.
- DONAIRE, Denis; SILVA, Marcos Pereira da; GASPAR, Marcos Antonio A Rede de Negócios do Turismo: Um Estudo sobre suas Características e Implicações Estratégicas **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 11, nº 01. p. 112 – 134, jan/abr. 2009 EMBRATUR. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/>>. Acesso em: 07 nov. 2005.
- HONMA, Edson Tadayoshi; TEIXEIRA, Rivanda. Meira. Competências Empreendedoras: Estudo de Casos Múltiplos no Setor Hoteleiro em Curitiba. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE TURISMO, 10, 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: OBSTUR/UFPR: UNIVERSIDADE POSITIVO, 2008.
- HUGHES, H. **Economics for the hotel and catering industry.** London: Hutchinson, 1992.
- IKEDA, A. A. **O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços: um estudo em agências de viagens.** Brasília: Sebrae,1995.
- KURATKO, D.; HODGETTS, R. **Entrepreneurship: a contemporary approach.** New York: Dryden Press. 1998.

- MORRISON, A. Small Firm Statistics: A Hotel Sector Focus. **The Service Industries Journal**, v. 18, n. 1, pp. 132-142. 1998.
- MORRISON, Alison; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Small Firms Performance in the Context of Agent and Structure: a Cross Cultural Comparison in the Tourism Accommodation Sector. In: THOMAS, Rhodri (Ed.). **Small Firms in Tourism: International Perspectives**, Oxford: Elsevier, 2004.
- MOTA, Keila Cristina Nicolau. 2000. Pequena e média hotelaria de Fortaleza: estratégias promocionais. **Turismo em Análise**, São Paulo: ECA/USP, vol. 11, n.1, maio.
- RATTNER, H et al. Pequena Empresa- O Comportamento Empresarial na Acumulação e na Luta pela Sobrevivência, Brasília: Editora Brasiliense/ CNPq, 1985.
- SEBRAE. Disponível em <www.sebrae.org.br> Acesso em 07/08/2008.
- SOLOMON, S. A pequena empresa nos Estados Unidos e no mundo. São Paulo: Ed. Nórdica, 1989.
- SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira e MAZZALI, Leonel. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Gestão & Produção**, .v. 15,n. 3. p. 591-603, set-dez-. 2008.
- TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão de Marketing em Pequenos Empreendimentos Hoteleiros. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 15, n 1, maio 2004.
- TEIXEIRA, Rivanda Meira. Gestão de Pessoas em Empresas Turísticas de Pequeno Porte: o Caso do Setor Hoteleiro. **Turismo em Análise**. São Paulo, v.17, número especial, jan.2006. p.91-115.
- TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Analisando obstáculos ao desempenho de pequenos negócios no setor hoteleiro. **Organização & Sociedade**, v.11, n. 30, Edição Mai/Ago 2004a.
- TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do setor Hoteleiro. **Revista de Administração Contemporânea**, vol 8, n 1, jan/mar, p. 105 – 128, 2004b.
- TEIXEIRA, Rivanda Meira. Diagnostico de Pequenos Negócios Hoteleiros em Sergipe. In: **Análises Regionais e Globais do turismo Brasileiro**. Ed. TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. São Paulo: Roca, 2005.
- TEIXEIRA, Rivanda Meira. Competências e Aprendizagem de Empreendedores e Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro em Curitiba. In: Colóquio sobre Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte- 3E's2P's, 2, Curitiba: 2009. **Anais....PUC-PR**: Curitiba, 2009.