

## **As Práticas de Gestão em Hotéis de Pequeno Porte na Zona da Mata Mineira**

Rodrigo Lacerda SALES (FIC)  
Pedro Paulo Lacerda SALES (FIC)  
Rafael Santana FARIA (FIC)  
Andréa FAJARDO (FIC)

### **Resumo**

Este trabalho tem como principal objetivo investigar as práticas de gestão adotadas no setor hoteleiro da Zona da Mata Mineira em relação às áreas funcionais da administração como marketing, finanças, produção/operações e recursos humanos. Para isso, foram investigados 74 empreendimentos em 18 cidades da Zona da Mata Mineira no mês de novembro de 2008. A maioria dos estabelecimentos pesquisados é de pequeno porte e o turismo de negócios apareceu como a principal fonte de receita dos empreendimentos. A região da Zona da Mata Mineira ainda não explora suas belezas naturais e não faz delas uma atração que poderia mudar o perfil dos clientes do setor hoteleiro, passando a atender a outro tipo de turismo. O processo de entendimento sobre a utilização das principais funções da administração por parte desses empreendimentos representa um campo novo de estudos para que se possam criar metodologias de gestão adequadas ao menor porte destes prestadores de serviços turísticos. Os resultados apontaram que, mesmo de forma empírica, os empreendedores e ou seus gerentes utilizam a maioria das ferramentas de gestão que as funções da administração disponibilizam e que foram apresentadas no referencial teórico desse artigo.

### **Introdução**

As pequenas empresas são fundamentais para a geração de emprego, renda, e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico local.

Investigar a maneira que estas pequenas empresas são administradas, conhecer suas práticas de gestão e como utilizam as principais funções da administração pode colaborar para a criação de práticas e modelos de gestão bem sucedidos, o que pode tornar os pequenos negócios mais perenes, fora das estatísticas e taxas que apresentam elevado índice de mortalidade precoce.

Este artigo apresentará as práticas de gestão adotadas em 74 Hotéis da Zona da Mata Mineira e um Referencial Teórico sobre as áreas funcionais da administração como marketing, finanças, produção/operações e recursos humanos.

A região da Zona da Mata Mineira está localizada a sudeste do estado de Minas Gerais, limitando-se com as microrregiões Alto Rio Grande, Campos da Mantiqueira, Espinhaço Meridional, Siderúrgica, Bacia do Suaçuí, Governador Valadares e Bacia do Manhuaçu e ainda com os estados do Espírito Santo e Rio de Janeiro. É formada por oito microrregiões e 143 municípios.

A base econômica dos municípios que integram esta região apóia-se, tradicionalmente, na atividade agropecuária que alimenta importantes agroindústrias. As atividades agrícolas e as industriais passam, atualmente, por um processo de modernização gradual, favorecidas pela posição geográfica da região e pela malha rodoviária existente que permitem uma fácil comunicação com as principais capitais, que exercem grande polarização.

Além dessas vocações agropastoris, industriais, e comerciais, a região tem grande potencial para o turismo ecológico, com suas montanhas, seu clima, suas cachoeiras. Apesar

desse grande potencial, observou-se com esta pesquisa que este tipo de turismo ainda é pouco explorado pelos Hotéis da região.

A região da Zona da Mata Mineira conta ainda com as cidades pequenas de gente hospitaleira, as unidades de conservação, entre as quais o Parque Nacional do Caparaó e Parque Florestal do Ibitipoca, tudo isso próximo às duas maiores regiões metropolitanas do país, grandes emissoras de turistas.

## Referencial Teórico

### A Hospedagem – Considerações Gerais

Em sua essência, a palavra *hospedagem*, do latim *hospitium*, significa *hospitalidade* (dada ou recebida). E hospitalidade, também originária do latim *hospitalitas*, significa o ato de oferecer bom tratamento a quem se dá ou recebe hospedagem.

A preocupação nos dias atuais está na realidade do atendimento e na diversificação dos serviços oferecidos aos hóspedes nos hotéis. Os funcionários são capacitados e qualificados com referência em modernas técnicas e direcionados especificamente para o atendimento em setores, o que não ocorria em épocas passadas onde os serviços domésticos eram requisitados para atendimento sem padrão de qualidade e sem experiência e costumes próprios.

Para o Professor Lélío Rosa (2003), a expansão de cursos especializados para qualificação de profissionais hoteleiros, nas últimas três décadas, tem se constituído em um fator decisivo na implantação de novas políticas de seleção de pessoal, que a cada dia tem demonstrado maior exigência no momento da contratação de profissionais para hotéis. Rosa ainda argumenta que na hotelaria moderna tornou-se hábito identificar o segmento hotel como *indústria hoteleira*. Não se julga correta a identificação desse segmento porque a hotelaria não industrializa, não fabrica nada. A título de ilustração, a hotelaria poderia ser chamada de *indústria da hospedagem e serviços*. Ela disponibiliza alojamentos, alimentação, entretenimento e presta serviços.

O que realmente caracteriza um hotel é o tipo de alojamento que tem enorme variedade conforme o tipo de construção, localização, a quem se destina, características do estabelecimento, que vão desde uma hospedaria ou um hotel modesto até um hotel de luxo com muitos apartamentos e modernas instalações. A exemplo disto foram definidos em forma de lei e resoluções, conceitos, que devem ser aplicados nas empresas hoteleiras modernas a fim de explorarem esta indústria da hospedagem.

Quanto ao conceito de empresa hoteleira:

*“ é a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira, observado o Art. 4º. do Decreto no. 84.910, de 15 de julho de 1980.” (Resolução Normativa 387/98 do EMBRATUR, em seu artigo 5º.).*

Por sua vez hotel vem a ser:

*“O meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano, e destina a atender turistas, tanto de viagens de lazer quanto de viagens de negócios.” (RN 387/98).*

Os grandes hotéis empregam um número de pessoas com diversas habilidades. Na verdade, os hotéis de grande porte possuem mais funcionários e oferecem mais serviços do que muitas pequenas cidades. Já nas pequenas e médias cidades com pequenos e médios

hotéis, gerando menor número de empregos, com menor grau de eficiência administrativa e menores instalações, ainda será perceptível a sua responsabilidade direta no tocante ao pleno funcionamento da cadeia do turismo. E é neste sentido que se concentra a necessidade de estudos e investigações sobre a hotelaria. O processo de entendimento sobre a utilização das principais funções da administração por parte destas pequenas empresas representa um campo novo de estudos para que se possa criar metodologias de gestão adequadas ao menor porte destes prestadores de serviços turísticos.

### **Práticas de Gestão - Funções da Administração**

Cêra e Escrivão Filho (2003) acreditam que as condições ambientais, as organizacionais e as comportamentais do gestor da pequena empresa podem ter como consequência a concorrência desigual com as grandes empresas, o grande poder de barganha dos clientes e fornecedores da empresa, o quase nenhum poder de influência perante as imposições e mudanças no macroambiente (ameaças ou oportunidades), a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de pessoas qualificadas, a escassez de recursos financeiros e materiais, a não utilização de instrumentos administrativos formais, a informalidade no relacionamento e a falta de habilidade na gestão do tempo. Para esses autores, a perenidade da pequena empresa no atual ambiente econômico, pode estar relacionada com treinamentos e conscientização do empreendedor sobre técnicas administrativas adequadas à sua realidade, programas políticos de apoio para diminuir as restrições e as forças contextuais e programas de financiamento para minimizar os problemas estruturais.

Na visão de Viapiana (2001), o sucesso empresarial depende de vários fatores externos e internos e está relacionado na maneira como os gestores e as empresas fazem as coisas. Além disso, para esse autor, muito desse sucesso depende também da competência em fazer corretamente as coisas, como investir em propaganda, implementar controles de fluxo de caixa, realizar treinamentos com funcionários etc.

Prestes (2002) concorda com Viapiana (2001) e Cêra e Escrivão Filho (2003) e propõe a utilização de algumas ferramentas gerenciais como: (1) um fluxo de caixa prospectivo (que pode ser facilmente elaborado com a utilização de uma planilha eletrônica) onde o gestor possa programar seus recebimentos e pagamentos, adequando os prazos e melhorando a gestão do capital de giro; (2) um controle do inventário de estoques onde poderão ser identificadas as faltas ou excessos de produtos que causam impacto na lucratividade.

Segundo Machado (2003, p.6-7), o empresário, na maioria dos casos, encontra muitas dificuldades no momento de administrar a empresa, principalmente no que se refere a:

- Controles Financeiros;
- Incorreta utilização dos recursos disponíveis;
- A não diferenciação do caixa pessoal do proprietário com o da empresa;
- Falta de informação a respeito do mercado onde atua (alguns exemplos: mudança de hábito dos consumidores, postura da concorrência etc);
- Desperdícios no setor produtivo (alguns exemplos: estoque não utilizado adequadamente por obsolescência ou por negligência do funcionário, *layout* inadequado no sistema produtivo etc);
- Falta de mão-de-obra qualificada (alguns exemplos: o treinamento é visto pela maioria dos empresários como custo e não como investimento e impossibilidade de contratar pessoal especializado, principalmente em nível de gerência).

Há vários aspectos relacionados às funções da administração e aos processos administrativos. Há também uma vasta literatura que esclarece esses aspectos e que pode ser utilizada pelos empreendedores e gerentes como apoio na gestão das pequenas empresas. Cada uma das funções da administração (marketing, finanças, produção-operações-tecnologia e recursos humanos) serão apresentadas a seguir, destacando-se seus elementos comuns na visão de vários autores.

### **Práticas de Gestão da Função Marketing**

A análise da função administrativa relativa ao marketing deve considerar os seguintes aspectos destacados por Oliveira (2005), Kotler e Keller (2006), Logenecker, Moore e Petty (2004), Lodish, Morgan e Kallianpur (2002), Zimmer e Reinert (2005), Sales e Sales (2006) e Lima (2000):

- Busca por agregar valor ao cliente; analisar a relação custo x benefício com o objetivo de agregar valor aos produtos e serviços. Ter o cliente como foco principal na gestão do negócio.

- Forma de atuação dos vendedores, distribuidores e representantes da empresa, processo de estabelecimento de preços e suas conseqüências e suas políticas, com as vantagens, desvantagens e peculiaridades etc.

- Quanto aos produtos e serviços atuais da empresa e seu posicionamento; sua marca, a descrição básica dos produtos e dos serviços, os aspectos de embalagem e a participação de mercado (separado por produto ou serviço, período, área, considerando os dados por unidades, valores monetários e em percentagens) etc.

- Quanto à pesquisa de mercado que representa um dos aspectos mais relevantes para o processo decisório estratégico: os dados gerais do mercado, opinião de clientes e dos canais de distribuição sobre a empresa e seus produtos e serviços – pessoal – políticas e concorrências, análise de tendências de mercado, aspectos de sazonalidade e modismo do produto e potenciais da área do mercado etc.

- A força de vendas, sua quantidade e localização, especificação de suas tarefas, como são estabelecidas as cotas de vendas, quais as informações que recebem e fornecem etc.

- Quanto aos novos produtos e serviços; como são idealizados, selecionados, lançados e avaliados.

- Quanto à Comunicação Integrada de Marketing: orçamento, o processo de pesquisa, as alternativas de veículos (mídia): revistas – catálogos – mala-direta – rádio – jornal – televisão – *shows*, os critérios para escolha da veiculação: custo – frequência – alcance – periodicidade, audiência e a maneira de coordenar todo o processo etc.

- Quanto às políticas mercadológicas: estabelecimento de preços, preço baseado no valor para o cliente, flexibilidade na formação do preço de produtos e serviços, descontos por quantidade, devolução de mercadorias, escolha de revendedores e pagamentos de comissões etc.

- Quanto à organização do departamento de marketing: o tipo de departamentalização, a distribuição das tarefas e responsabilidades, a capacitação do fator humano e a interação entre os departamentos.

Mantovani e Borges (2006) apresentam um estudo ressaltando a relevância do papel do empreendedor na implementação de práticas da abordagem de marketing orientada para o mercado e a necessidade da implementação dessas práticas nas pequenas empresas. Para essas

autoras, a análise da literatura indica que a grande maioria das pequenas empresas não possui qualquer tipo de planejamento mercadológico e praticam um marketing de forma empírica.

### **Práticas de Gestão da Função Finanças**

Alguns autores como Oliveira (2005); Logenecker, Moore e Petty (2004), Machado (2003), Assef (1999), Prestes (2002), Viapiana (2001), Ottoboni e Pamplona (2001) e Lima (2000), vêem a Função Finanças como uma função administrativa vital e imprescindível para a sobrevivência dos pequenos negócios, e sugerem o uso de diversos controles e ferramentas, principalmente no que diz respeito aos seguintes aspectos:

- Sistema de medição que contenha análise dos índices financeiros que possam medir o desempenho dos pequenos negócios, tais como: a) índices para medidas de lucratividade: Lucro Líquido/Patrimônio Líquido – Lucro Líquido/Vendas Líquidas – Lucro Líquido/Capital de Giro Líquido – Retorno sobre os Ativos Empregados (ROAE). b) Índices para medidas de liquidez: Realizável a Curto Prazo (Ativo Corrente) /Exigível a Curto Prazo – Ativo Imobilizado (Fixo)/Patrimônio Líquido – Estoque/Capital de Giro Líquido c) índices de Dívidas: Exigível a Curto Prazo/Estoques d) Índices de medidas de alavancagem: Exigível Total/Patrimônio Líquido, Exigível a Curto Prazo/Patrimônio Líquido e) Índices de medidas de giro financeiro: Vendas Líquidas/Patrimônio Líquido – Vendas Líquidas/Capital de Giro Líquido – Vendas Líquidas/Estoques – Período de Cobrança.

- Análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e análise contábil: funções, decisões e ações financeiras, a empresa como um todo considerada como um sistema, a estrutura da área financeira, os orçamentos, os relatórios e demonstrativos contábeis e financeiros, sistemas de controles internos de contas a pagar e a receber, fluxos de caixa, projeções de lucro e as políticas financeiras.

### **Práticas de Gestão da Função Produção-Operações-Tecnologias**

Segundo Logenecker, Moore e Petty (2004), o processo operacional ou o processo de produção consiste das atividades necessárias para realizar o serviço e desempenhar o trabalho relacionado ao objetivo da empresa. Para esses autores, em grande extensão, a lucratividade de uma empresa e a aceitação de seus produtos e serviços pelo cliente, reflete a maneira pela qual ela gerencia suas operações básicas.

A busca freqüente para melhorar a eficácia e a eficiência nos processos de produção e operações com o objetivo de aumentar o nível de produtividade e conseqüentemente alcançar uma vantagem competitiva em relação à concorrência são assuntos que devem merecer especial atenção dos empreendedores e proprietários de pequenos negócios. O uso de tecnologia da informação pode auxiliar os pequenos negócios a alcançar essa vantagem competitiva. Para isso, observou-se o pensamento de alguns autores como Oliveira (2005), Hayes *et al* (2005), Fleury e Fleury (2003), Prestes (2002), Almeida, Mariano e Rebellato (2006), Alvim (1998) e Lima (2000), sobre a Função Produção e Operações-Tecnologia, destacando quais aspectos devem ser analisados e considerados na gestão dos pequenos negócios.

- Alinhamento dos objetivos e metas da empresa com a área funcional produção/operações/tecnologia; as metas e os objetivos da empresa estão alinhados com as suas operações e com a busca pela eficácia e pela vantagem competitiva? As estratégias estão sendo desenvolvidas com base nas possibilidades e competências operacionais?

- Questões ambientais e sociais: A integração da dimensão ambiental, seus pressupostos e condicionantes de gestão no âmbito das estratégias da organização. São consideradas questões de responsabilidade ambiental e social na gestão da empresa?
- Influência da Tecnologia da Informação: Considera a tecnologia da informação como ferramenta importante no processo de planejamento e controle da produção e operações? O uso da tecnologia da informação pode deixar a empresa mais eficaz e competitiva? Utiliza algum tipo de *software* de gestão? A tecnologia da informação facilita na disseminação e na criação do conhecimento para o setor produtivo e para a organização como um todo?
- Quanto à instalação e estrutura Industrial: qual a localização e suas vantagens, qual o tamanho, o grau de proteção contra greves – sabotagens – incêndios, local agradável para trabalhar? – nível de conservação do prédio e maquinários?
- Equipamentos e Instalações: Qual o nível de utilização? - São usados de forma adequada?- São modernos e atualizados, bem como estão em boas condições? – Qual é o nível de gasto de manutenção?
- Processo produtivo: Qual o índice de produtividade? – Qual o nível de utilização da capacidade instalada? – Qual a situação do arranjo físico? – Quais os incentivos de produção utilizados? Quais os níveis de flexibilidade e agilidade no desenvolvimento das atividades?
- Programação e controle da produção: Qual a eficácia do sistema de PCP (Programação de Controle de Produção) aplicado? – Qual a média de cumprimento de prazos de entrega dos produtos aos compradores? – Qual o nível de interação entre as áreas de marketing e produção?
- Quanto à qualidade: Qual o nível de qualidade apresentado? – Qual o nível de devolução de produtos e serviços? – Qual o nível de atendimento aos clientes quando da devolução ou a reclamação dos produtos e serviços?
- Sistema de custos industriais: Quais os critérios de apropriação, divulgação e análise? Quais as tendências apresentadas? Qual o nível de controle e avaliação dos resultados?
- Quanto à Inovação, pesquisa e desenvolvimento (P&D): Qual a importância que a alta administração proporciona para P&D? – Qual o percentual do faturamento alocado em P&D? – Quais os critérios utilizados para a área de P&D? – Qual o nível de inovação de produtos e processos? Utiliza a ferramenta *benchmarking*?
- Quanto aos suprimentos: Qual a porcentagem dos custos dos materiais comprados em relação ao produto fabricado? – Qual o valor das compras por período? – Quais os critérios de seleção dos fornecedores? – Quais os critérios de controle de inventários? – Quais os níveis de rotação de estoques? – Quais os tipos e critérios de controles? São eficazes?
- Organização da fábrica: Qual a situação da estrutura organizacional e seus componentes? – Qual a situação das normas e procedimentos? – Qual a situação de tempos e métodos? Qual a capacidade de respostas às mudanças ambientais?

### **Práticas de Gestão da Função Recursos Humanos**

Lima (2000) também destaca a importância dos pequenos negócios na realidade brasileira e mundial e percebe que há um vazio no que diz respeito à abordagem de recursos humanos nesses pequenos negócios. Segundo esse autor, esse vazio acontece pela identificação das pequenas empresas como empresas familiares e tradicionais, onde ainda falta uma estrutura organizacional suficiente para uma abordagem dos problemas de gestão de recursos humanos. Pizolotto (2003) acredita que a gestão de pessoas está, aos poucos, conseguindo conquistar seu espaço, visto que muitas organizações estão se mostrando dispostas a repensar sua forma de administrar seus colaboradores. Segundo Sales e Dacorso (2006), alguns empreendedores e proprietários de pequenos negócios reconhecem a

importância de vários aspectos da área de recursos humanos como treinamento, motivação, novas formas de recrutamento/ seleção e gestão do conhecimento/aprendizagem organizacional.

Alguns desses aspectos relacionados à área funcional Recursos Humanos são citados e analisados por Oliveira (2005), Fischer (2002), Fleury e Fleury (2001), Castanhar, Dias e Esperança (2006), Corrêa e Campos (2006), Gomes e Escrivão Filho (2001), Moreira e Boaventura (2006), Sales e Dacorso (2006) e Lima (2000). Dentre esses aspectos destacam-se:

- Características do trabalho como criatividade, flexibilidade e aprendizado contínuo.
- Características da Estrutura organizacional como redução de níveis hierárquicos, Autonomia e gestão participativa.
- Características da Gestão organizacional com foco nas pessoas, gestão da informação e valores compartilhados.
- Provisão (planejamento de recursos humanos – recrutamento e seleção – integração de recursos humanos), Aplicação (descrição e análise dos cargos – avaliação de desempenho), Manutenção (administração da remuneração – higiene e segurança), Desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento), Controle (sistema de informação em recursos humanos e auditoria em recursos humanos).
- Quanto à capacidade de agir de forma inovadora e de forma pro ativa.
- Incentivo à criatividade para inovação e para a resolução de problemas.
- Atitudes, iniciativas e o grau de importância da alta administração quanto ao assunto fator humano na empresa.
- Orientação empreendedora, reconhecimento de oportunidades e desempenho.
- Tornar a competência e talento do empreendedor em recurso organizacional e perene.
- Existem programas de recrutamento, seleção e admissão de funcionários? Qual a sua eficácia? E dos programas de treinamento e promoção?
- A empresa é sindicalizada ou pertence a algum órgão representativo de classe?
- Qual é o índice de rotação dos funcionários?
- Qual o moral e a produtividade dos empregados?
- Qual o índice de absenteísmo?
- Qual é o clima organizacional?
- Motivação e o conhecimento das demandas motivacionais dos funcionários.
- Utilização da Gestão do Conhecimento como ferramenta gerencial.
- Existe um processo estruturado de gestão do conhecimento?

## **Metodologia**

Inicialmente utilizou-se a pesquisa exploratória com o objetivo de investigar dados secundários que deram subsídio ao trabalho. Em seguida a pesquisa procurou estudar as características específicas do grupo de 74 estabelecimentos e identificar ou descobrir as práticas de gestão por eles adotadas, por isso, ela define-se também como uma pesquisa descritiva na classificação de Gil (2006), Malhotra (2001) e Marconi e Lakatos (2006).

A Técnica de Pesquisa utilizada foi a entrevista estruturada e o instrumento de coleta de dados foi questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas. Foram procurados 89 estabelecimentos em 18 cidades localizadas na Zona da Mata de Minas Gerais no mês de Novembro de 2008. Desses 89 estabelecimentos 74 responderam a pesquisa.

Segundo o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Juiz de Fora e 114 municípios de Minas Gerais – SHRBS-JF, atualmente existem aproximadamente 200 estabelecimentos nos ramos de Hotéis, Motéis e Pousadas na Zona da Mata Mineira,

Vertentes e Mantiqueira. Os 74 estabelecimentos entrevistados na Zona da Mata correspondem a aproximadamente 37% do universo de 200 estabelecimentos.

Para a realização dessa pesquisa optou-se pela amostragem por acessibilidade, como técnica de amostragem. Gil (2006) afirma que a amostragem por acessibilidade constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem e, por isso, é destituída de qualquer rigor estatístico. Para esse autor, nesse tipo de amostragem o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam representar o universo. Os dados foram coletados pessoalmente (nos principais estabelecimentos da região pesquisada).

## **Análise dos Resultados**

O resultado referente à capacidade de hospedagem dos empreendimentos pesquisados apontou que 52 estabelecimentos (69%) possuem menos de cinquenta quartos. Outros 18 estabelecimentos (24%) possuem entre 50 e 100 quartos, 4 estabelecimentos entre 100 e 150 quartos e apenas 1 estabelecimento entre 150 e 200 quartos. Observou-se com a pesquisa que a maioria dos empreendimentos é realmente de pequeno porte, com capacidade de hospedagem reduzida.

A questão que investigou o tipo de turismo existente na cidade ou região onde os empreendimentos estão instalados aponta que 67 estabelecimentos entrevistados (91%) têm no turismo de negócios sua principal atuação. O turismo ecológico foi apontado por 2 estabelecimentos (3%), o turismo ensino-estudantil também por 2 estabelecimentos (3%) e o turismo esportivo e cultural por 1 estabelecimento cada. Alguns estabelecimentos responderam nas entrevistas que nos finais de semana costumam receber outro tipo de hóspede, porém, com uma taxa de ocupação muito baixa. Esse resultado pode ter alguma relação com a pouca “exploração” do turismo na região da Zona da Mata Mineira e também no Brasil. Criar Políticas Públicas adequadas que possam incentivar o Turismo nas cidades da Zona da Mata Mineira pode incrementar as taxas de ocupação dos hotéis da região, que praticamente recebem hóspedes nos dias de semana, com perfil de pessoas de negócio/trabalho.

Com relação ao ramo de atividade, 70 empreendimentos (91%) funcionam como hotel e desses, 19 possuem também restaurante. As pousadas, hotel pousada, restaurante e motel totalizaram 7 estabelecimentos (9%). Nessa questão, o número de respostas ultrapassou ao número de entrevistas pelo fato de alguns estabelecimentos atuarem em mais de um ramo de atividade.

Em relação ao tempo de existência dos empreendimentos pesquisados 40 entrevistados (53%) responderam que o estabelecimento funciona entre 10 e 49 anos. Dezoito empreendimentos (25%) funcionam há mais de 10 anos e 16 (22%) funcionam há mais de 50 anos. Pode-se concluir com esses dados que os empreendimentos pesquisados são perenes, o que pode estar acontecendo também em função das práticas de gestão por eles adotadas.

Os resultados relacionados ao porte dos empreendimentos quanto ao número de pessoas ocupadas apresentaram uma média de 10 funcionários por estabelecimento e uma média de 3,16 sócios/proprietários e familiares que trabalham no negócio. Esse resultado confirma os empreendimentos hoteleiros como de pequeno porte e aproxima-se dos resultados de uma pesquisa do SEBRAE Nacional (2204) que apresenta uma média de 8 empregos por empresa ativa, ou seja, a empresa que está fora das estatísticas de mortalidade precoce das pequenas empresas.

Quanto à função que o entrevistado exerce no empreendimento, 48% são sócios proprietários ou diretores e 47% são gerentes.



Na questão que investigou quanto tempo os empreendedores utilizaram para planejar a abertura da empresa, 20 entrevistados (31%) responderam que utilizaram mais de 12 meses, outros 18 entrevistados (28%) responderam que utilizaram entre seis meses a nove meses no planejamento da empresa e 8 entrevistados (12%) responderam que utilizaram de nove meses a 12 meses.

Questionados sobre quais os resultados das principais ações implementadas pelos empreendedores quando da criação do empreendimento, 54 empreendedores (83,08%) não realizaram ou encomendaram pesquisa de mercado, 53 entrevistados (82,81%) não realizaram ou encomendaram estudos de viabilidade econômico-financeiro do negócio, 37 empreendedores (56,92%) elaboraram um plano de negócios, 36 (54,55%) estabeleceram uma rede de contatos com fornecedores, praticamente 50% dos entrevistados estabeleceu contatos com possíveis clientes, 49 entrevistados (75,38%) não estabeleceram contatos com pessoas ou associações (Associações Comerciais – Sindicato de Classe) que poderiam dar algum tipo de apoio na criação do negócio.

Quanto ao estabelecimento e metas de longo prazo para o negócio, 45 entrevistados (69,23%) responderam que essas metas foram estabelecidas. Quanto ao conhecimento da tecnologia a ser empregada na empresa, 34 entrevistados (53,12%) responderam que tinham conhecimento da tecnologia. Com relação à realização de estudos ambientais e de responsabilidade social, 55 entrevistados (87,30%) responderam que não realizaram tais estudos quando da criação do negócio.

Perguntados se introduziram algum tipo de inovação dentro do empreendimento que pudesse diferenciá-lo do concorrente, 61 entrevistados (82%) responderam que sim, já introduziram algum tipo de inovação. Outros 13 entrevistados (18%) responderam que não, nunca introduziram nenhuma inovação no negócio.

Para os que responderam que introduziram alguma inovação no empreendimento, 41 entrevistados (65%) informaram que inovaram no serviço, 10 entrevistados (16%) no atendimento ao cliente, 9 (14%) no produto e 01 no processo produtivo. Os 02 entrevistados (3%) que responderam outros se referiram à estrutura e à localização do estabelecimento. Observa-se com esse resultado que a inovação pode ser considerada como uma prática de gestão, já que a maioria dos entrevistados respondeu que já realizou algum tipo de inovação.

Os resultados da questão que investigou sobre quem é a pessoa que toma as decisões no empreendimento apontaram que 37 entrevistados (49%) as decisões são tomadas somente pelo entrevistado, seguido por 17 (23%) que responderam que as decisões são tomadas pelo entrevistado e os sócios, 10 (13%) pelos entrevistados e parentes, 7 (9%) o entrevistado e gerentes dos empreendimentos e 4 (5%) responderam que as decisões são tomadas por todos os funcionários, de acordo com as funções que estes exercem.

### **Práticas de Gestão da Função Marketing – Políticas e Estratégias**

Sessenta e quatro entrevistados responderam a questão que investigou sobre a realização de pesquisa de marketing/mercado antes de abrirem os empreendimentos. Desses 64 entrevistados, 60 (94%) responderam que não realizaram nenhuma pesquisa de marketing/mercado e apenas 4 (6%) responderam que realizaram a pesquisa.

A questão que abordou se os entrevistados sabiam do número de concorrentes na cidade/região mostrou que 65 entrevistados (89%) responderam que sim (sabia o número de concorrentes na cidade e região) e 8 (11%) responderam que não sabiam esse número.

Os resultados da questão que investigou sobre a posição dos empreendimentos pesquisados em relação aos seus concorrentes apontaram que 46 entrevistados (63%) responderam que oferecem aos seus clientes produtos e ou atendimento diferenciado de seus concorrentes, 15 entrevistados (21%) responderam que apresentam um melhor preço em

relação aos concorrentes, 9 (12%) responderam que oferecem aos seus clientes o mesmo que os concorrentes oferecem e 3 entrevistados (4%) responderam que não têm concorrentes (são a única empresa do ramo no mercado). Pode-se concluir que a diferenciação em relação aos concorrentes se dá pelo produto, pelo atendimento diferenciado e pelo preço. Pode-se considerar essa diferenciação como uma prática de gestão dos empreendimentos pesquisados.

Os resultados da questão que abordou se os entrevistados conhecem o tamanho/potencial do mercado que atendem mostraram que 49 entrevistados (65%) responderam que conhecem muito bem seus concorrentes, 20 entrevistados (27%) responderam que conhecem razoavelmente seus concorrentes, 3 (4%) responderam que conhecem muito mal e outros 3 (4%) responderam que não conhecem seus concorrentes.

Perguntados se conhecem o perfil ou os hábitos de seus clientes, 46 entrevistados (62%) responderam que conhecem razoavelmente bem, 26 entrevistados (35%) responderam que conhecem muito bem, apenas 1 entrevistado (1%) respondeu que conhece muito mal e 1 entrevistado (1%) respondeu que não conhece o perfil ou os hábitos de seus clientes.

Na questão que investigou se os entrevistados conhecem seus fornecedores e parceiros do negócio, 44 (59%) responderam que conhecem razoavelmente bem, 28 (37%) responderam que conhecem muito bem, 2 (3%) responderam que conhecem muito mal e apenas 1 (1%) respondeu que não conhece seus fornecedores e parceiros do negócio.

Os resultados da questão que investigou sobre como os entrevistados consideram a qualidade de seus produtos e serviços apontaram que 40 entrevistados (54%) consideram que a qualidade de seus produtos e serviços é boa, 28 entrevistados (38%) a consideram excelentes e apenas 6 (8%) consideram a qualidade de seus produtos e serviços razoável.

Perguntados se conhecem os produtos e o diferencial (valor agregado) de seus concorrentes, 36 entrevistados (49%) responderam que conhecem razoavelmente bem, 31 entrevistados (42%) conhecem muito bem, 5 (7%) não conhecem e apenas 2 entrevistados (3%) responderam que conhecem muito mal os produtos e o diferencial dos concorrentes.

A questão que investigou se as empresas pesquisadas possuem alguma política/estratégia de preço (formação de preço de venda) 47 entrevistados (64%) responderam que sim e 26 (36%) responderam que não possuem nenhuma política/estratégia de formação de preço de venda.

Com relação à forma que as empresas pesquisadas calculam o preço de vendas, os resultados apontaram que 57 entrevistados (78%) calculam o preço de vendas baseado nos custos, 9 (12%) baseado na concorrência e 7 entrevistados responderam que fazem esse cálculo baseado no valor/diferenciação para os clientes.

Com relação à realização de previsão de faturamento, os resultados apontam que 22 entrevistados (31%) fazem essa previsão para os próximos 90 dias, 20 entrevistados (28%) não realizam essa previsão, 16 (22%) responderam que fazem a previsão de faturamento para os próximos 12 meses e 14 (19%) responderam que fazem essa previsão para os próximos 180 dias.

A questão que investigou sobre como as empresas pesquisadas consideram seu ponto/sua localização teve 69 respostas. Trinta e cinco entrevistados (47%) responderam que consideram seu ponto – sua localização muito estratégico, 32 (43%) estratégico, 6 (8%) pouco estratégico e apenas 1 (1%) considera seu ponto e sua localização inadequado.

Os resultados da questão que investigou as mais importantes estratégias utilizadas pelos entrevistados para aumentar o faturamento do negócio tiveram no item “Investir na qualidade do produto/serviço” a primeira principal estratégia para 47 entrevistados (89,93%). A segunda principal estratégia apontada por 30 entrevistados (78,95%) foi investir em propaganda e promoções e a terceira principal estratégia, apontada por 33 entrevistados (70,21%) foi buscar novos clientes/mercados. Portanto, conclui-se que investir na qualidade

do produto/serviço e em propaganda e promoções são práticas de gestão adotadas pelos hotéis de pequeno porte da Zona da Mata Mineira.

Perguntados se realizam promoções de vendas, 31 entrevistados (46%) responderam que não, 30 (45%) responderam que às vezes e apenas 6 (9%) responderam que fazem.

Os resultados da questão que investigou se as empresas pesquisadas realizam investimentos em propaganda e publicidade mostraram que 38 entrevistados (53%) responderam que às vezes fazem esse tipo de investimento, 18 (25%) responderam que não investem em propaganda e publicidade e 16 entrevistados (22%) responderam que realizam esse tipo de investimento.

A questão que investigou se as empresas possuem um cadastro ou um banco de dados de seus clientes, respondida por 69 entrevistados, apontou que 45 deles (62%) não possuem e outros 28 entrevistados (38%) responderam que possuem esse cadastro/banco de dados de seus clientes.

### **Práticas de Gestão da Função Finanças – Políticas e Estratégias**

Perguntados se conhecem a estrutura de custos fixos e custos variáveis de suas empresas, 51 entrevistados (70%) responderam que conhecem muito bem, 17 (23%) responderam que conhecem razoavelmente bem, 3 (4%) responderam que conhecem muito mal e apenas 2 (3%) responderam que não conhecem a estrutura de custos fixos e variáveis da empresa.

Com relação à margem de contribuição dos produtos e ou serviços oferecidos pelas empresas pesquisadas, 45 entrevistados (65%) responderam que conhecem muito bem, 20 entrevistados (29%) responderam que conhecem razoavelmente bem e 4 entrevistados (6%) responderam que não conhecem as margens de distribuição de dos produtos/serviços de suas empresas.

A questão que investigou se os entrevistados conhecem o volume mínimo de operação para atingir o ponto de equilíbrio de seus negócios apontou que 45 entrevistados (61%) responderam que conhecem muito bem, 25 entrevistados (34%) conhecem razoavelmente bem, 3 entrevistados (4%) responderam que conhecem muito mal e apenas 1 entrevistado (1%) respondeu que não conhece o volume mínimo de operações para atingir o ponto de equilíbrio de seu negócio.

O resultado da questão que investigou se as empresas utilizam o fluxo de caixa como ferramenta gerencial mostrou que 28 entrevistados (38%) utilizam essa ferramenta gerencial, outros 28 (38%) responderam que às vezes fazem uso do fluxo de caixa e 18 (24%) responderam que não utilizam essa ferramenta. Sessenta e nove entrevistados responderam essa questão.

Perguntados sobre quem toma as decisões sobre investimentos na empresa, 44 entrevistados (59%) responderam o sócio principal, por iniciativa própria, 27 (36%) tomam as decisões de forma conjunta de todos os sócios e apenas 3 (4%) tomam decisões de outras formas. Essa questão foi respondida por 69 entrevistados. Ainda em relação a investimentos, os entrevistados foram questionados sobre qual critério utilizam para analisarem novos investimentos em suas empresas. Quarenta e sete entrevistados (66%) responderam que utilizam a análise de viabilidade econômico-financeira feita internamente para decidir sobre novos investimentos. Quatorze entrevistados (20%) analisam novos investimentos com o objetivo de aproveitar uma oportunidade existente e 6 (8%) responderam que fazem essa análise por intuição.

A questão que investigou sobre o prazo médio das compras realizadas com fornecedores das empresas pesquisadas apontou como principais resultados que uma média de 82,89% das compras é à vista e 59,42% com até 30 dias de prazo.

### **Práticas de Gestão da Função Operações e Tecnologias – Políticas e Estratégias**

Perguntados se os processos operacionais das empresas são controlados, 60 entrevistados (81%) responderam que sim, 10 entrevistados (14%) responderam que às vezes e 4 (5%) responderam que os processos operacionais não são controlados. Sessenta e nove entrevistados responderam essa questão.

Com relação à utilização de controle de suprimentos, 54 entrevistados (72%) responderam que fazem uso desses controles, 13 entrevistados (17%) responderam que usam esses controles às vezes e 8 entrevistados (11%) responderam que não fazem uso de controles de suprimentos.

Os entrevistados foram questionados se em suas empresas existem inovações em termos de melhorias de processos, operações e rotinas internas. Quarenta e três entrevistados (57%) responderam que fazem inovações em termos de melhorias de processos e operações internas, 28 (37%) responderam que fazem essas inovações às vezes e 4 (5%) responderam que não fazem inovações nesse sentido. Setenta e três entrevistados responderam essa questão.

Com relação à tecnologia e equipamentos utilizados pelas empresas pesquisadas 53 entrevistados (72%) responderam que em suas empresas esses itens estão compatíveis com o mercado, 15 entrevistados (20%) responderam que consideram esses itens ótimos (o mais moderno), 5 entrevistados (7%) consideram que esses itens estão em processo de obsolescência.

Sobre as condições das instalações para o funcionamento dos estabelecimentos pesquisados, 34 entrevistados (46%) consideram que suas instalações estão boas, 33 entrevistados (45%) responderam que consideram suas atuais instalações ótimas, e 7 entrevistados (9%) consideram suas instalações razoáveis. Sessenta e nove entrevistados responderam essa questão.

### **Práticas de Gestão da Função Recursos Humanos – Políticas e Estratégias**

A questão que investigou sobre a qualidade da mão-de-obra utilizada foi respondida por 69 entrevistados. Os resultados apontaram que 39 entrevistados (52%) consideram a mão-de-obra que possuem na empresa ótima. Trinta entrevistados (40%) consideram sua mão-de-obra boa, 5 (7%) a consideram razoável e apenas 1 entrevistado (1%) considera sua mão-de-obra ruim.

Em relação aos investimentos para a qualificação do pessoal ocupado nos empreendimentos pesquisados, 47 entrevistados (63%) responderam que não realizam investimento para qualificação de pessoal. Vinte e oito entrevistados (37%) responderam que realizam esse investimento. Observou-se nessa questão que, apesar da maioria dos entrevistados ter respondido que não investe em qualificação de pessoal, um número expressivo desses entrevistados respondeu que realiza essa qualificação de pessoal com seus próprios gerentes. Os entrevistados que responderam que não realizam investimentos em qualificação de seu pessoal foram questionados sobre os principais motivos que os levam a tomar essa decisão. Quarenta e cinco entrevistados responderam essa questão. Para 20 entrevistados (44%) o valor do investimento para a qualificação seria elevado, 16 entrevistados (36%) responderam que não acham necessário o investimento em qualificação e outros 8 (18%) não encontraram empresa e ou profissional habilitado.

Sessenta e seis entrevistados responderam à questão que investigou onde os empreendedores realizaram a qualificação/treinamento de seu pessoal. Trinta e nove entrevistados (59%) responderam que realizaram a qualificação/treinamento com seus

próprios gerentes, 8 (12%) ratificaram que não realizam treinamentos, 7 (11%) responderam que realizam os treinamentos/qualificação com empresas da cidade de sua sede, 6 (9%) responderam que realizam treinamentos com profissionais da cidade de sua sede, 3 (5%) realizam esses treinamentos com empresas especializadas da região e 2 (3%) com profissionais da região.

Quanto às áreas que os empreendimentos realizam os treinamentos, 42 entrevistados (78%) responderam que realizam treinamentos na área de atendimento, 13 (24%) na área de recepção, 11 (20%) responderam que realizam treinamentos com as camareiras, 2 (4%) com telefonistas, 2 (4%) com cozinheira (o), 2 (4%) com manobristas e mensageiros e 3 (6%) em outras áreas dos estabelecimentos.

Setenta e dois entrevistados responderam à questão que investigou se os empreendimentos desenvolvem algum tipo de avaliação de seu pessoal. Trinta e sete entrevistados (51%) responderam que fazem essa avaliação esporadicamente, 28 entrevistados (39%) responderam que não fazem essa avaliação e 7 (10%) responderam que existe uma política formalizada de avaliação de pessoal.

A questão que investigou quais os critérios utilizados pelos empreendimentos pesquisados para a contratação de pessoal foi respondida por 73 entrevistados. Quarenta e cinco (60%) responderam que fazem suas contratações utilizando a indicação de clientes, amigos ou outros, 10 entrevistados (13%) responderam que utilizam diversos critérios, 8 (11%) responderam que utilizam agências de emprego e 7 (9%) responderam que utilizam anúncios em veículos de comunicação.

Com relação ao índice de rotação dos empregados dos estabelecimentos pesquisados, 50 entrevistados (69%) responderam que esse índice é baixo e 22 entrevistados (31%) responderam que esse índice é moderado.

Sessenta e sete entrevistados (91%) responderam que consideram os funcionários muito importantes e apenas 7 (9%) responderam que consideram os funcionários importantes para o funcionamento do negócio.

Os resultados da questão que investigou se as empresas pesquisadas têm uma gestão participativa (ouve sugestões dos funcionários, delega tarefas e funções) mostrou que 42 (56%) às vezes têm a gestão participativa, 28 (37%) responderam que utilizam a gestão participativa e apenas 5 (7%) responderam que não utilizam esse modelo de gestão.

Setenta e um empreendedores responderam à questão que investigou quais os fatores eles consideram mais importantes para o sucesso empresarial de um negócio. O fator “capacidade do empresário: liderança, criatividade, assumir riscos e perseverança” apresentou 40 respostas sendo que 19 consideraram esse fator como o principal para o sucesso do negócio. O fator utilização do capital próprio foi apontado por 31 entrevistados sendo que desses 31, 21 respostas foram consideradas como o principal fator para o sucesso do negócio. O fator “Reinvestir o lucro na própria empresa” obteve 26 respostas.

### **Considerações Finais**

Antes de apresentar os principais resultados deste trabalho, suas limitações e recomendações, vale resgatar a questão central da pesquisa que foi conhecer as práticas de gestão adotadas nos hotéis de pequeno porte da Zona da Mata Mineira em relação às áreas funcionais da administração como marketing, finanças, produção/operações e recursos humanos.

De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se concluir que a maioria dos empreendimentos pesquisados é de pequeno porte, praticam uma gestão familiar, possuem instalações e prédios próprios e estão no mercado há muito tempo (não fazem parte das

estatísticas de mortalidade precoce de pequenas empresas), o que pode significar que os negócios são bem administrados e viáveis financeiramente.

Os resultados apontaram que a inovação e a diferenciação em relação aos concorrentes estão presentes na gestão dos empreendedores, com destaque para inovações nos serviços e no atendimento aos clientes.

As decisões em relação à gestão dos empreendimentos são tomadas pelos proprietários.

Em relação às habilidades em gestão empresarial, observou-se que algumas ferramentas de gestão são utilizadas pelos empreendedores, porém de forma empírica.

Na análise da Função Marketing – Políticas e Estratégias pode-se concluir que os empreendimentos adotam as seguintes práticas de gestão:

- Conhecer o número de concorrentes: 89% responderam que conhecem
- Conhecer os concorrentes: 65% conhecem muito bem
- Possuir Diferenciais em relação aos concorrentes: 63% responderam que possuem.
- Conhecer o Perfil ou Hábitos dos Clientes: 62% conhecem razoavelmente bem.
- Conhecer os Fornecedores e Parceiros: 59% conhecem razoavelmente bem.
- Qualidade de seus Produtos e Serviços: 54% a consideram boa.
- Conhecer os produtos e diferenciais da concorrência: 49% conhecem razoavelmente bem.
- Possuir Política Estratégia de formação de preços: 64% possuem
- Fazer Previsão de Faturamento: 31% fazem para 90 dias e 28% não fazem.
- Ponto – Localização: 47% o consideram muito estratégico
- Para aumentar o faturamento: 89,93% investem na qualidade do produto/serviço.
- Promoção de Vendas: 46% não fazem e 45% fazem às vezes
- Propaganda e Publicidade: 53% às vezes fazem.

Ainda na análise da Função Marketing – Políticas e Estratégias pode-se concluir que os empreendimentos não adotam as seguintes práticas de gestão:

- Não realizam Pesquisa de Mercado: 94% não realizaram
- Base para Formar e Calcular o preço de venda: 78% baseado nos custos.
- Cadastro/banco de dados dos Clientes: 62% não possuem.

Na análise da Função Finanças – Políticas e Estratégias pode-se concluir que os empreendimentos adotam as seguintes práticas de gestão:

- Conhecer a Estrutura de Custos (Fixos e Variáveis): 70% conhecem muito bem
- Conhecer a Margem de Contribuição: 65% conhecem muito bem.
- Conhecer o Volume operações – Ponto de equilíbrio: 61% conhecem muito bem
- Fluxo de Caixa: 38% utilizam e outros 38% utilizam às vezes.
- Tomar Decisões sobre Investimento: 59% o sócio principal que toma.
- Realizar Análises de viabilidade econômico-financeira: 66% utilizam internamente.

Na análise da Função Operações e Tecnologias – Políticas e Estratégias pode-se concluir que os empreendimentos adotam as seguintes práticas de gestão:

- Controle dos processos operacionais: 81% fazem
- Fazer Controle de suprimentos: 72% fazem
- Inovação e melhorias dos processos: 57% fazem
- Tecnologia e equipamentos: 72% responderam que estão compatíveis com o mercado.
- Instalações: 46% consideram boas e 45% consideram ótimas

Na análise da Função Recursos Humanos – Políticas e Estratégias pode-se concluir que os empreendedores consideram que as pessoas que trabalham nos empreendimentos são muito importantes para o funcionamento do negócio.

Os resultados apontaram que a mão-de-obra do setor é considerada ótima e que a rotação de funcionários é baixa.

A maioria dos empreendedores entrevistados não faz investimentos na qualificação da mão-de-obra. Esses empreendedores alegam que não fazem esse investimento por dois motivos: (1) acreditam que o valor seja elevado e (2) não acham necessário.

Dentre os fatores mais importantes para o sucesso empresarial de um negócio apontados pelos empreendedores, destacaram-se:

- O fator “capacidade do empresário: liderança, criatividade, assumir riscos e perseverança” apresentou 40 respostas sendo que 19 consideraram esse fator como o principal para o sucesso do negócio.

- O fator utilização do capital próprio foi apontado por 31 entrevistados sendo que desses 31, 21 respostas foram consideradas como o principal fator para o sucesso do negócio.

- O fator “Reinvestir o lucro na própria empresa” obteve 26 respostas.

A maioria dos empreendimentos pesquisados é do ramo de Hotéis e tem no Turismo de Negócios sua principal fonte de receita. O perfil dos clientes desses hotéis são pessoas que se hospedam somente nos dias de semana, ocasionando uma ociosidade nos empreendimentos nos finais de semana.

Os outros tipos de Turismo (Ecológico, Esportivo, Histórico, Cultural e Religioso) praticamente não são explorados na região da Zona da Mata Mineira que é uma região repleta de belezas naturais e com alguns acervos histórico/culturais interessantes.

Observou-se com a pesquisa que, mesmo de forma empírica, os empreendedores e ou seus gerentes utilizam a maioria das ferramentas de gestão que as funções da administração disponibilizam e que foram apresentadas no referencial teórico desse artigo. Esse fato pode estar colaborando para a longevidade desses empreendimentos, já que 58 entrevistados (78%) responderam que o estabelecimento funciona entre 10 e 49 anos e 16 entrevistados (22%) funcionam há mais de 50 anos.

Outras pesquisas como essa poderiam ser realizadas para investigar a relação entre a perenidade dos empreendimentos do setor hoteleiro e as práticas de gestão por ele utilizadas em outras regiões do Brasil.

## Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Mariana Rodrigues de; MARIANO, Enzo Barberio; REBELLATO, Daisy A. do Nascimento. **A nova administração da produção: uma seqüência de procedimentos pela eficiência.** In: Seminários em Administração FEA-USP - SEMEAD, IX, 2006, São Paulo. Anais...São Paulo: SEMEAD, CD ROM.

ALVIM, Paulo Cezar Rezende de Carvalho. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas.** *Ci. Inf.*, 1998, vol. 27, nº. 1, p. 0 – 0. ISSN 0100-1965.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CASTANHAR, José Cezar; DIAS, João Ferreira; ESPERANÇA, José Paulo. **Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidade e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de 2 Estudos de Caso.** In: ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador (BA). Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira.** Editora Saraiva. 1 Ed. 2007. Curitiba - PR.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira.** EDUCS Editora. Caxias do Sul - RS. 9 Ed. 2001.

CÊRA, Kristiane e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente.** in: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3, 2003, Brasília: Anais...UEM/UEL/UnB, 2003. p. 796-812.

EMBRATUR. **Deliberação Normativa 387 - 1998. Regulamento dos Meios de Hospedagem.**

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, Maria T. L. (Org.) **As Pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais:** Perspectivas para a internacionalização da Indústria no Brasil. Revista Gestão & Produção v. 10, n.2, p. 129-144.ago. 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2006.
- GOMES, Maria Ângela do Nascimento e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: Estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos – SP.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. Anais... Londrina, 2001. p.526-538 (ISSN 1518-4382).
- HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGTH, S. **Operations, Strategy and Technology – Pursuing the Competitive Edge.** John Wiley & Sons, USA, 2005.
- KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12<sup>a</sup> ed. – São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 85-7605-001-3.
- LIMA, Juvêncio Braga de. **Temas de Pesquisa e Desafios da Produção Científica Sobre PME.** In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. I., 2000, Maringá PR. Anais...Maringá PR: p. 92-112, out./2000 (ISSN 1518-4382).
- LODISH, Leonard M.; MORGAN, Howard Lee; KALLIANPUR, Amy. **Empreendedorismo e Marketing:** lições do curso de MBA da Wharton. Tradução de Roberto Galman, - Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas:** ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 2004.
- MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar pequenos negócios.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANTOVANI, Danielle; BORGES, Cláudia Moreira. **Comportamento Empreendedor e Práticas de Orientação para o Mercado no Contexto das Pequenas e Médias Empresas.** In: ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador (BA). Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOREIRA, Natali Vanali Alves e BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Motivação em micro e pequenas empresas: uma comparação entre o discurso e a prática.** In: IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006, Seropédica-RJ. Anais do IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da UFRuralRJ - SIMGEN 2006, 2006. p. 1-12.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 22<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Proposta de Pesquisa para Avaliar a necessidade de se medir o Desempenho Financeiro das Micro e Pequenas Empresas.** In: XXI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2001 Anais...Salvador, Bahia, 2001.
- PRESTES, Nanci Ribeiro. **Um Estudo sobre os controles de Gestão utilizados nas Micro e Pequenas Empresas Comerciais da cidade de Ivaiporã/PR.** Dissertação (Mestrado) – UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10240.pdf> Acesso em 24/09/2006.
- ROSA, Lélío Galdino. **Gestão dos Meios de Hospedagem.** Senac - 2003. Barbacena - MG
- SALES, Rodrigo Lacerda e DACORSO, Antonio Luiz Rocha. **A Gestão do Conhecimento como fator de competitividade: o caso de uma pequena empresa do setor de serviços.** RPA Brasil. Maringá, v.3, n.1, p.65-72, jul/ago. 2006.
- SALES; Rodrigo Lacerda; SALES, Pedro Paulo Lacerda. **Estratégia de Precificação de Serviço: O Caso de uma Pequena Empresa do Setor de Serviços de Meios Eletrônicos de Pagamentos.** In: IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006,



Seropédica-RJ. Anais do IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da UFRuralRJ - SIMGEN 2006.

SEBRAE Nacional – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Relatório de Pesquisa – Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil. 2004

SHRBS-JF - Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Juiz de Fora e 114 municípios de Minas Gerais – SHRBS-JF <<http://www.powerline.com.br/empresas/shrbsjf/entidade.htm>> acesso em 02/12/2008.

VIAPIANA, Cláudio. **Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa.** in: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas e Média Empresas. 2., 2001, Londrina. Anais do II EGEPE, p. 505-525.

ZIMMER, Paloma; REINERT, Venilton. **Criando Vantagem Competitiva na Micro e Pequena Empresa por Meio da Comunicação Integrada de Marketing.** Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da UNIMEP – Maio/Agosto – 2005, v.3, n.2