



Strathprints Institutional Repository

Morrison, A.J. and Teixeira, R. (2004) *Desenvolvimento de empresarios em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: Processo de aprendizagem, competencias e redes de relacionamento*. Revista de Administração Contemporânea, 8 (1). pp. 105-128. ISSN 1415-6555

Strathprints is designed to allow users to access the research output of the University of Strathclyde. Copyright © and Moral Rights for the papers on this site are retained by the individual authors and/or other copyright owners. You may not engage in further distribution of the material for any profitmaking activities or any commercial gain. You may freely distribute both the url (<http://strathprints.strath.ac.uk/>) and the content of this paper for research or study, educational, or not-for-profit purposes without prior permission or charge.

Any correspondence concerning this service should be sent to Strathprints administrator: <mailto:strathprints@strath.ac.uk>



Morrison, A.J.* and Teixeira, R. (2004) Desenvolvimento de empresarios em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: Processo de aprendizagem, competencias e redes de relacionamento. Revista de Administracao Contemporanea, 8 (1). pp. 105-128.
ISSN 1415-6555

<http://eprints.cdlr.strath.ac.uk/4061/>

Strathprints is designed to allow users to access the research output of the University of Strathclyde. Copyright © and Moral Rights for the papers on this site are retained by the individual authors and/or other copyright owners. You may not engage in further distribution of the material for any profitmaking activities or any commercial gain. You may freely distribute both the url (<http://eprints.cdlr.strath.ac.uk>) and the content of this paper for research or study, educational, or not-for-profit purposes without prior permission or charge. You may freely distribute the url (<http://eprints.cdlr.strath.ac.uk>) of the Strathprints website.

Any correspondence concerning this service should be sent to The
Strathprints Administrator: eprints@cis.strath.ac.uk

Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento

Rivanda Meira Teixeira
Alison Morrison

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar o desenvolvimento dos empresários em empreendimentos de pequeno porte do setor hoteleiro e focar o processo de aprendizagem por meio da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, das necessidades de treinamento, de como esses empresários percebem que aprendem e, finalmente, de como as redes de relacionamento (*networks*) interferem no processo. Tem natureza exploratória, qualitativa e interpretativa. Entrevistas pessoais semi-estruturadas foram realizadas com 30 proprietários de empreendimentos hoteleiros de pequeno porte em Sergipe, que foram estimulados a explicar as suas respostas. A discussão do seu desenvolvimento 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 ao aprendizado contínuo.

Palavras-chaves: desenvolvimento de empresários; competências; redes de relacionamento; pequenas empresas; setor hoteleiro.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyse owner's professional development in small hospitality firms. It focuses on the learning process through the analysis of competencies perceived as essential to business performance, training style and the way these owners perceive how they learn. Furthermore, it considers how the owners can learn through networks. The study can be considered qualitative, exploratory and interpretative and the data was collected from a sample of thirty business owners of small hospitality firms localized in Sergipe, Brazil, who were encouraged to elaborate their responses. The discussion concerning the development of these owners confirms some of the theoretical framework focusing upon difficulties in finding ways to increase the owner's competence level and to identify strategies to stimulate the adoption of a lifelong learning philosophy.

Key words: owners development,; competences; networks; small firms; hospitality sector.

INTRODUÇÃO

A exemplo das demais atividades econômicas, a maioria dos negócios do setor de turismo é realizada por empresas de pequeno porte. A predominância dessas empresas 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 as de outras indústrias. Entretanto, como afirma Morrison (1998), o mercado de turismo é altamente segmentado e frequentemente operado por uma diversidade de pequenas empresas, oferecendo variedade de locações, de qualidade, de infra-estrutura física e voltadas para mercados de nichos especiais.

Apesar de as pequenas empresas serem dinâmicas na criação de empregos, necessitam, de acordo com Baum (1999), de subsídios para atividades de marketing e treinamento. Além disso, afirmam Keep e Mathew (1999), há grandes *gaps* entre as habilidades existentes e as exigidas para o gerenciamento de pequenos empreendimentos. O aumento das competências gerenciais é o ponto vital para a criação de vantagens competitivas nessas empresas e, como enfatizam Landstrom, Frank e Veciana (1996), condição necessária para o desempenho satisfatório.

É aceito na literatura, discutida a seguir, que as intervenções tradicionais de aprendizado centradas no desenvolvimento de donos de pequenos negócios parecem ter reduzido impacto nas mudanças no modo de gerenciar o seu negócio. É também percebida claramente a existência de um *gap* entre o que é ensinado e o que é necessário aprender. São com essas preocupações centrais, que essa pesquisa foi concebida.

Este estudo tem por objetivo analisar o desenvolvimento dos empresários em empresas de pequeno porte situadas no Estado de Sergipe e, especificamente, se volta para a avaliação do processo de aprendizagem por meio da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, das necessidades de treinamento, de como estes empresários percebem que aprendem e, finalmente, de como as redes de relacionamento (*networks*) interferem no processo. Inicialmente será apresentada breve análise do contexto do setor hoteleiro no Brasil e no Estado de Sergipe. A seguir, o referencial teórico do estudo é abordado em duas partes: a primeira trata do processo de aprendizado e das competências gerenciais, e a segunda da aprendizagem por meio de *networks*. O enfoque metodológico é descrito no item seguinte, e a análise dos dados coletados e as conclusões da pesquisa são finalmente apresentadas.

O CONTEXTO DO SETOR HOTELEIRO

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (EMBRATUR, 2000), a indústria hoteleira no Brasil 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. O setor hoteleiro é o quarto maior empregador do país em virtude de suas receitas serem provenientes de gastos do turista com hospedagem, alimentação e bebidas e utilização de serviços como telefonia, lavanderia, aluguel de sala para eventos etc.

No entanto, segundo o Estudo do Turismo Receptivo em Sergipe realizado pela EMSETUR (1999), o setor hoteleiro sergipano não acompanhou o crescimento do fluxo hoteleiro nacional. Para Andrade (apud EMSETUR, 1999) a hotelaria sergipana tem capacidade máxima de absorção de 410.765 turistas/ano, podendo absorver um fluxo adicional de 73% no número de turistas. De acordo com o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável para o Pólo Costa dos Coqueirais - PDITS (2001), existiam em Sergipe, no ano de 1980, 18 estabelecimentos hoteleiros, com 715 unidades habitacionais e taxa de ocupação média de 55,8%. Em 2000, o número de unidades era de 88, com 2.760 unidades habitacionais, das quais cerca de 73% se localizavam na sua capital, Aracaju. Segundo informações do RAIS, resumidas no PDITS (2001), em 2000 havia 1.500 empregos ligados aos meios de hospedagem; de acordo com as projeções do BID, em 2005, serão 2.591 e em 2015, 4.590.

Alguns estudos sobre o setor hoteleiro do Estado merecem destaque, a exemplo do realizado pelo SEBRAE/ABIH/SE (1999), voltado basicamente para o perfil das empresas do setor, e o realizado pela Unidade Técnica Administrativa dos Pólos Turísticos de Sergipe - UNITUR /PRODETUR/SE (2002), que analisou a evolução do setor, abordando aspectos de oferta, taxa de ocupação e fluxo de hóspedes. O Perfil da Hotelaria Sergipana (SEBRAE/ABIH/SE, 1999) foi realizado em 86 estabelecimentos de todos os portes, sendo 41 hotéis, 44 pousadas e um hotel-residência, com 60% deles localizados em Aracaju e os demais no interior do Estado, com destaque para as áreas urbanas. Nele se verificou que 88% dos estabelecimentos hoteleiros sergipanos pertenciam a empresários independentes sem vinculação a grupos econômicos e que 62% foram criados na década de 90. Identificou-se que a qualidade dos serviços prestados ainda era incipiente e que 82% dessas empresas não eram classificadas pela Empresa Brasileira de Turismo - EMBRATUR. A terceirização de serviços foi verificada em 27% desses estabelecimentos, com predominância para o setor contábil, seguido pela manutenção, limpeza, lavanderia e vigilância. Constatou-se que apenas 28%

estavam conectados pela internet e que apenas 6% participavam de programas de proteção ambiental. Segundo avaliação realizada no estudo do SEBRAE/ABIH/SE, a atuação do setor turístico foi considerada como regular ou péssima por 75% dos respondentes e essa situação se deve ao reduzido apoio do governo.

Dados da pesquisa realizada pela UNITUR/PRODETUR (2002) revelam que o fluxo de hóspedes na hotelaria sergipana aumentou cerca de 66% no período de 1997 a 2002. Anualmente, a taxa de crescimento no fluxo de hóspedes em Sergipe cresce em torno de 10%. Com relação à permanência média dos hóspedes, percebe-se, nesse período, pequeno aumento anual, na ordem de 7,24%, que resulta em otimismo para os demais segmentos do setor turístico, porquanto, demorando mais tempo na cidade, o turista utiliza uma gama de serviços significativamente maior.

O PROCESSO DE APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As questões relacionadas ao desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte são claramente complexas, pois, de acordo com Beaver, Lasheley e Stewards (1998), dificilmente esses empresários podem ser enquadrados em tipologias tradicionais, têm que lidar com múltiplas responsabilidades de único líder e estão sujeitos a grande número de influências conflitantes. O conceito de aprendizado contínuo tem sido visto pelos educadores como uma plataforma constante para comunicar às pessoas a necessidade de ininterruptamente procurarem se reciclar, aprender novos conhecimentos para acompanhar as mudanças no mercado e na sociedade. O NAGCELL (1999, p. 29) destaca que “ações urgentes e criativas têm que ser idealizadas para ajudar os pequenos empresários a entrar na era de aprendizado contínuo”.

Ao se aceitar que esse novo conceito de aprendizagem será determinante na cultura gerencial das pequenas empresas, admite-se como necessária, de acordo com Hemmington (2000), uma mudança nas formas de apoio ao desenvolvimento dos pequenos empresários. Cosh, Duncan e Hughes (1998) destacam a escassez de pesquisas sobre o relacionamento entre o aprendizado de empresários de pequenos negócios e o desempenho dessas empresas. Entretanto, eles afirmam que o desenvolvimento de empresários não é simplesmente baseado em conteúdos, mas no contexto, na influência da personalidade, na competência gerencial e na sua experiência.

Uma alternativa para a melhoria do desempenho dos negócios é a participação dos seus responsáveis em programas de treinamento. No entanto, mesmo quando

a intenção dos empresários de incrementar seus conhecimentos seja claramente expressa, foi visto que eles não são muito inclinados a participar desses programas (Cosh, Duncan e Hughes, 1998; Matlay, 2000).

Autores como Chaston, Badger e Sadler-Smith (1999) defendem que existe clara percepção da existência de um *gap* entre a filosofia de aprendizado contínuo das agências que promovem treinamento para os pequenos negócios e a percepção da sua utilidade para o desempenho dos negócios. Essa aparente falha dos programas de treinamento em envolver os empresários tem sido uma preocupação para Matlay (2000, p. 336), que, tendo por base a experiência do Reino Unido, comenta: “parece que as necessidades específicas de treinamento da maioria dos empresários que operam no setor de pequenos negócios permanecem sem serem atendidas apesar dos esforços e subsídios que têm sido investidos nas últimas décadas”. Na percepção do NAGCELL (1999), essas dificuldades têm sido admitidas pelo setor público, que reconhece que as necessidades dos donos de empresas de pequeno porte são muito diferentes das que têm sido oferecidas até agora por programas voltados a esse setor.

Para autores como Westhead e Storey (1997), Gibb (1997), Beaver, Lashley e Stewards (1998), Marlow (1998), Sherwood et al. (2000), esses programas têm fracassado por não levarem em consideração comportamentos e atitudes, a natureza do aprendizado e as características das empresas, como pode ser visto no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Obstáculos à Participação de Pequenas Empresas em Programas de Treinamento

Obstáculos	Formas
COMPORTAMENTOS E ATITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência e atitudes negativas • Comportamento autocrático que rejeita avaliação crítica das competências gerenciais • Apatia relacionada a agências de apoio aos pequenos negócios • Antagonismo contra as instituições educacionais que oferecem treinamento • Rejeição ao treinamento formal
NATUREZA DO APRENDIZADO	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integração entre o setor público e as pequenas empresas • Experiências prévias insatisfatórias devido a percepção de falta de adequação do conteúdo e de sua forma de transmissão • Comunicação deficiente relativa a disponibilidade, benefícios e eficácia dos programas • Dificuldade de expressar as necessidades de aprendizado
CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo e recursos insuficientes • Isolamento geográfico e social • Mercado competitivo

Fonte: Westhead e Storey (1997), Gibb (1997), Beaver, Lashley e Stewards (1998), Marlow (1998), Sherwood et al. (2000).

De acordo com Beach (1980), aprender é um processo humano nos quais habilidades, conhecimentos e atitudes são requeridos. Chaston, Badger e Sadler-Smith (1999) enfatizam que a compreensão de como os empresários de empresas de pequeno porte aprendem, representa o fator chave para que essas empresas possam ser inovadoras, competitivas e lucrativas. Portanto, para compreender como esse processo ocorre, deve-se iniciar um trabalho com o dono do negócio, pois se sabe que ele é a figura pivô no dia-a-dia das pequenas empresas.

Competências gerenciais se referem a motivos, habilidades e capacidades que distinguem o desempenho eficiente do ineficiente e são geralmente aceitas como consequência das características das pessoas e dos ambientes nos quais as empresas operam. Winterton et al. (2000) definiram as competências gerenciais que serão voltadas para agregar e desenvolver o conhecimento como base de vantagem competitiva. Elas serão apresentadas em cinco grupos descritos no Quadro 2.

Quadro 2: Grupos de Competências Gerenciais

Competências	Descrição
CONHECIMENTO	Gerentes necessitarão de conhecimentos técnicos e de competências gerenciais genéricas. A globalização demandará liderança estratégica e gerentes atuarão além das suas fronteiras. A rapidez das mudanças organizacionais implica que a habilidade de aprender, de inovar e de ser flexível será fundamental.
FUNCIONAL	Para exercer controle estratégico os gerentes necessitam ter uma compreensão clara da competição e dinâmica das unidades pelas quais são responsáveis. O trabalho em grupo será necessário. Para gerenciar pessoas os gerentes terão de rejeitar o tipo de liderança que exige recompensas por comportamentos desejados e desenvolver um estilo que satisfará as necessidades das pessoas.
PESSOAIS	Gerentes implementarão as habilidades de facilitadores, em desenvolvimento de colaboração em um ambiente mais flexível baseado na confiança, habilidade de aprender pela experiência e responsabilidade.
ÉTICAS	Novas formas de relacionamento entre empregador e empregado significarão que os gerentes devem estabelecer relações de confiança e lidar honestamente com os <i>stakeholders</i> . Eles necessitarão desenvolver políticas mais convincentes para o desenvolvimento sustentável.
AMBIENTAIS	Empresários precisarão lidar com incertezas, paradoxos e contradições para desenvolverem respostas flexíveis às mudanças ambientais. Eles deverão se basear mais em comportamentos instintivos e nas competências baseadas na aprendizagem, pois as vantagens competitivas serão decorrentes das habilidades de indivíduos e organizações aprenderem mais rapidamente do que os competidores.

Fonte: Winterton et al. (2000).

Leneham (2000) traz um elenco de cinco *clusters* de competências gerenciais baseado em estudo realizado na Irlanda, que são: os atributos pessoais, as habilidades interpessoais, as habilidades comerciais e de negócio, as intelectuais e cognitivas e as profissionais e técnicas.

Por sua vez, Mumford (1995) apresenta pelo menos quatro estilos de aprendizes mais conhecidos: ativistas, reflexivos, teóricos e pragmáticos. É reconhecido que os donos de pequenos negócios são ativistas (Gibb, 1997). Eles aprendem fazendo, explorando, experimentando, copiando, resolvendo problemas, aproveitando as oportunidades e lições com os erros cometidos (Beaver, Lasheley e Stewards, 1998). Portanto esses empresários podem ser vistos como em um processo social ativo, guiado pelo debate e diálogo, baseado na confiança, abertura, reciprocidade e voluntarismo (Miles e Snow, 1992).

Por isso, o aprendizado em pequenas firmas requer: superar os obstáculos à participação descritos no Quadro 1, incorporar o elenco de competências descrito no Quadro 2 e engajar o empresário nesse processo. No entanto, afirmam Smallbone e Wyner (2000), mais relevante do que a categorização de estilos de aprendizado é reconhecer que as empresas mais bem sucedidas são lideradas por donos que parecem que aprenderam a aprender.

A APRENDIZAGEM POR MEIO DE REDES DE RELACIONAMENTO

O tópico aprendizado por meio de redes de relacionamento (*networks*) tem merecido destaque na literatura dos pequenos negócios. Discute-se que as limitações da capacidade gerencial do pequeno empresário e as dificuldades para participação em treinamento, podem ser muitas vezes compensadas por redes de relações tanto pessoais quanto institucionais. Essa constatação é fortalecida pelo argumento de que os donos de pequenos negócios aprendem por meio de *networks* baseadas em um elenco de condições que incluem: recursos internos limitados, dependência de fatores externos, envolvimento econômico e social na comunidade e região, necessidade de reduzir incertezas dentro do ambiente e renovação da indústria mediante inovação coletiva. Um resumo das principais contribuições da literatura sobre as formas de participação das pequenas empresas em redes de relacionamento pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3: Resumo da Literatura sobre Aprendizagem por meio de Redes de Relacionamento de Empresários de Pequenos Negócios

Autores	Resumo
Frohlich e Pichler (1996); Landstrom, Frank e Veciana (1996)	A escassez de capacidades gerenciais, de informações, de gerenciamento, de conhecimento do mercado etc, requer algumas formas de cooperação com outras empresas.
Anfield (1997); Mitra e Matlay (2000)	Os recursos e as atividades das empresas pequenas são normalmente vinculados a uma região ou comunidade e influenciam o seu processo de aprendizagem.
Gibb (1997); Matlay (2000); Shaw e Conway (2000)	A essência do gerenciamento das empresas de pequeno porte é baseada no relacionamento de redes de relações no dia-a-dia.
EC (1998)	Em empresas pequenas a organização do treinamento deve ser baseada em ações cooperativas, estimuladas para formar estruturas intermediárias, com o objetivo de produzir economias de escala e sinergia entre as empresas.
Camgni (1991)	A idéia de considerar o aprendizado como um sistema sinérgico e coletivo, com dimensões espaciais em nível regional e nacional incluindo <i>networks</i> , <i>clusters</i> e outros ambientes, tem algum mérito.

Fonte: autores do quadro.

As redes sociais apresentadas por Shaw e Conway (2000, p.369) podem ser entendidas como “a composição dos relacionamentos nos quais as pequenas empresas estão envolvidas e que serve para conectá-las com o ambiente na qual existem e desenvolvem seus negócios”. Por sua vez, o conceito de *clusters* refere-se a grupos do mesmo tipo de indústria, ou de indústrias relacionadas que estão em proximidade geográfica com as outras. A habilidade de identificar, acumular, utilizar e reciclar recursos de aprendizagem existentes em uma região, tem provado ser a maior fonte de vantagem competitiva, de acordo com Mitra e Matlay (2000).

Embora tenha sido colocado que as redes sinérgicas têm o potencial de desenvolver o aprendizado individual e coletivo, o aprendizado individual é caracterizado, de acordo com Beaver, Lasheley e Stewards (1998), pelas preferências personalizadas, preconceitos e atitudes do proprietário do negócio. É necessário ressaltar que o processo de aprendizado por meio de *networks* não pode ser separado do sistema de construção pessoal.

A eficácia da aprendizagem por meio de *networks* será resultado de como as empresas se integram e desenvolvem os vários tipos de relacionamento. De acordo com Gibb (1977), o contexto predominante para o aprendizado baseia-se em aprender com os pares, aprender fazendo, aprender com o *feedback* de clientes e fornecedores, aprender copiando, aprender experimentando, aprender resolvendo problemas e aproveitando as oportunidades e aprender cometendo erros. Gibb

(1997) apresenta uma classificação de relacionamentos de redes de pequenas empresas, demonstrada na Figura 1.

Figura 1: Classificação dos Relacionamentos de Pequenas Empresas



Fonte: Gibb (1997).

Um dos problemas relacionados ao aprendizado por meio de *networks* está em que os resultados não são quantificáveis, afirma Conway (2000). A maioria é intangível e tem natureza subjetiva. Então, um dos desafios é persuadir os pequenos empresários a se engajarem voluntariamente nesse processo de aprendizagem. Se alguns indicadores que mostrem os benefícios desse processo não forem claramente demonstrados, em uma linguagem que esses empresários compreendam, comenta o autor, dificilmente eles serão convencidos a aderir a esses programas.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o processo de aprendizagem de empresários de pequenos negócios hoteleiros localizados em Sergipe e especificamente enfoca as competências, programas de treinamento e a

participação em *networks*. Tem natureza exploratória, qualitativa e interpretativa e adota enfoque considerado apropriado por Goffee (1996), apoiado por Frohlich e Pichler (1996) e Buick, Halcro e Lynch (2000); é baseada em análise de variáveis qualitativas, como a orientação de donos e gerentes para os seus negócios, suas competências gerenciais, qualidades pessoais e interpessoais, representando uma nova tendência na abordagem de temas mais subjetivos nas empresas de pequeno porte. Hill e McGowan (1999) argumentam que para compreender plenamente esses fatores e o relacionamento entre eles, é imperativo adotar um tipo de enfoque em profundidade, que não é apenas qualitativo, mas também é manifestado nos estudos etnográficos. Os enfoques qualitativos são utilizados na integração de fatores objetivos e subjetivos, prevenindo *insights* parciais sobre os fenômenos (Gorton, 2000) e visam a produzir uma compreensão mais rica de pontos-chaves que de fato afetam e determinam o potencial de desenvolvimento das pequenas empresas (Hill e McGowan, 1999).

Em função de seus objetivos, algumas questões de pesquisa foram então definidas:

- . Qual é o perfil das empresas e dos empresários do setor hoteleiro de pequeno porte em Sergipe?
- . Quais são as competências percebidas como necessárias para o gerenciamento eficaz dos negócios?
- . Quais são as necessidades percebidas de treinamento?
- . De que tipo de programa de treinamento tem participado?
- . Como os empresários avaliam esses programas de treinamento?
- . Como percebem que aprendem de forma mais eficaz?
- . Em que tipo de *networks* os empresários estão envolvidos?
- . Como essas *networks* interferem no processo de aprendizagem?

Os dados foram coletados por meio de entrevistas pessoais semi-estruturadas em profundidade, realizadas com os proprietários, estimulados a explicarem as suas respostas. Wright (1996) destaca as vantagens da entrevista pessoal em estudos que envolvam aspectos que impliquem explicações mais detalhadas de determinado fenômeno e que ofereçam garantias de confidencialidade para os entrevistados. As entrevistas foram gravadas; todo o seu conteúdo foi transcrito, e as respostas foram analisadas procurando-se estabelecer padrões entre as semelhanças e diferenças, dentro de uma perspectiva intepretativa, na qual a

explicação e a interpretação de significados são construídas pelos atores sociais (Hill e McGowan, 1999). A partir das transcrições das entrevistas, alguns depoimentos dos empresários entrevistados foram selecionados e apresentados na íntegra na análise dos dados. Além disso, algumas respostas dos empresários foram agrupadas em categorias e tabelas foram elaboradas com o resumo dessa categorização.

De acordo com dados do PIDTS (2001), existiam 88 hotéis e pousadas classificados e não classificados em Sergipe; para este estudo foi considerada uma amostra de 30 estabelecimentos localizados em Aracaju e nos municípios que possuem maior movimento turístico, a exemplo de Itabaiana, Lagarto, Estância, Tobias Barreto e Canindé do São Francisco. Somente foram considerados os hotéis e as pousadas de pequeno porte. No Brasil, no setor de serviços, são consideradas micro as empresas que possuem até nove empregados e de pequeno porte as que possuem de 10 a 49 empregados (SEBRAE, 2003). Portanto, foram selecionados hotéis/pousadas com até 49 empregados.

O critério de amostragem adotado foi o não-probabilístico por julgamento. A escolha desse critério explica-se pelo reduzido tamanho do universo e pelo objetivo de obter uma amostra consistente, na qual inferências sobre a população pudessem ser feitas (Gummesson, 1991). Esse critério amostral é considerado o mais apropriado para estudos exploratórios, em que o objetivo da pesquisa é gerar teorias e uma compreensão mais ampla do processo social. Os métodos não-probabilísticos se adaptam perfeitamente às pesquisas exploratórias, em que há a necessidade de conhecer mais qualitativamente o fenômeno abordado. Pode-se entender melhor esse tipo de amostragem pela explicação dada por Arber (apud Nigel 1993, p.71): “quando o objetivo do pesquisador é o de gerar teoria e uma compreensão mais ampla do processo social ou da ação social, a representatividade da amostra é de menor importância, e a melhor estratégia de amostragem deve ser baseada no julgamento do pesquisador”.

ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados no estudo foram analisados em quatro partes. A primeira parte apresenta o perfil dos estabelecimentos, definido em função de indicadores como localização, início das atividades, número de quartos e leitos, número de empregados, estrutura organizacional e participação da família. A segunda parte traz o perfil do empresário, apresentado por meio dos indicadores idade, sexo, local de nascimento, nível educacional e experiência anterior. Depois são abordadas

as variáveis relacionadas ao processo de aprendizagem, analisadas por meio dos indicadores habilidades/competências percebidas pelos empresários como necessárias para gerenciar os negócios, habilidades/competências desejadas por eles, participação e avaliação de treinamento e formas de aprendizado preferidas. Finalmente, é discutida a participação dos empresários em *networks* e a sua avaliação dessa rede como forma de aprendizado .

Perfil dos Negócios

Dos 30 estabelecimentos que participaram do estudo em Sergipe, 53% eram hotéis e 47% eram pousadas. Deles, 70% eram localizados na capital, Aracaju, e 30% eram localizados no interior, em cidades como Itabaiana, Lagarto, Estância, Tobias Barreto e Canindé do São Francisco. A maioria dos negócios hoteleiros de pequeno porte no Estado de Sergipe é recente e se iniciou em meados dos anos 80.

Outro critério utilizado para medir o tamanho de negócios no setor hoteleiro é o número de quartos e o de leitos. Como mencionado, este estudo se voltou para os empreendimentos de pequeno porte, onde cerca de 60% dos estabelecimentos pesquisados tinham até 30 quartos, e 53,3% tinham até 60 leitos. Cerca de 86% dos hotéis e pousadas que participaram desse estudo possuem até 20 empregados e apenas 10% deles têm mais de 30 empregados. Destes últimos, um deles tem 36, outro 40 e outro 48 empregados. Alguns entrevistados informaram que, no período de alta estação, costumam contratar mão-de-obra temporária para poucas semanas.

A grande maioria dos negócios hoteleiros de pequeno porte em Sergipe (73,3%) é de propriedade familiar, e os principais sócios dos empreendimentos são esposo (a), pai/mãe, irmão (ã) e filhos (as). Somente um percentual de 26,6% dos negócios pertence apenas a um único dono. Essa participação de familiares na empresa pode dar-se de forma ativa, com desempenho de funções gerenciais ou apenas formalmente na constituição jurídica da empresa. Foi verificado que praticamente em todas as empresas que participaram do estudo (93,3%), existem pessoas da família trabalhando nas diversas atividades do hotel/pousada, em geral o cônjuge, filhos, irmãos e sobrinhos.

Um percentual elevado de 53,3% dos empresários sergipanos têm outros negócios, além do hotel/pousada. Os negócios podem estar ligados ao setor de turismo, como alimentos e bebidas, locadora de veículos ou outros negócios variados como posto de gasolina, construtora, farmácia. Outros atuam como profissionais liberais, como médicos ou funcionários públicos, e um dos entrevistados ocupa cargo de secretário de turismo do município. Os empreendimentos hoteleiros de

pequeno porte em Sergipe, na sua maioria (63,3%), têm estrutura muito simples, com apenas os donos e os empregados. Somente 36,6% delas têm um nível intermediário de gerente que, em muitas situações, assume a direção do negócio, pois o proprietário trabalha em outra atividade. Apenas dois deles, os de maior porte, têm mais de um cargo de gerente.

Perfil dos Empresários

Os proprietários dos negócios do setor hoteleiros que participaram deste estudo são jovens e estão concentrados em três faixas etárias: de 30, 40 e 50 anos, com discreta predominância na de 40 anos. Observou-se a presença destacada de mulheres empresárias nas empresas hoteleiras do Estado, pois 33,3% dos entrevistados eram do sexo feminino. Vale destacar que cerca de metade dessas empresárias não criou o negócio, que foi iniciado pelo pai, esposo ou mãe, mas estavam atuando como principal executiva, responsável pelas decisões mais importantes. Apenas 6,6% delas iniciaram os negócios sozinhas, por iniciativa própria, independente do marido. Outras iniciaram o negócio em parceria com o esposo, mas atuavam como principal executiva. Em 30% dos negócios nos quais os empresários foram entrevistados, a condução é dividida com a esposa.

A maioria dos entrevistados é oriunda do próprio Estado: 43,3% nasceram na capital, Aracaju, e 23,3% no interior. Observa-se que 23,3% vieram de outros Estados do Nordeste como Bahia, Alagoas e Pernambuco e que 10% vieram de Estados da região Sudeste, como Rio de Janeiro e São Paulo. O nível de escolaridade desses empresários é relativamente alto, pois mais de 50% dos entrevistados têm nível superior completo, e 30% têm segundo grau completo ou curso técnico. No entanto, vale ressaltar que desses graduados apenas 3,3% têm curso na área de turismo e que não existem empresários com formação em hotelaria.

É relativamente reduzido o número de empresários com experiência anterior na área de turismo, pois apenas 20% deles tinham atuado em hotéis da família ou possuíam restaurantes. Tanto os bancários quanto os ex-funcionários da Petrobrás tinham-se desligado dessas empresas por causa da aposentadoria ou por causa de programas de desligamento voluntário.

O Processo de Aprendizagem

O processo de aprendizagem é analisado neste estudo por meio das habilidades/competências percebidas pelos empresários como necessárias para gerenciar os negócios, das habilidades/competências desejadas por eles, da sua participação e avaliação de treinamento e das formas de aprendizado preferidas.

Competências/Habilidades Percebidas como Necessárias

Os entrevistados foram inquiridos sobre as habilidades que consideravam essenciais para gerenciar um negócio nesse setor, e as habilidades de relacionamento com os hóspedes, de saber lidar com os empregados e de conhecer contabilidade e finanças foram citadas como as mais importantes, como pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1: Competências/Habilidades mais Importantes

Competências/habilidades	Frequência absoluta	Frequência relativa**
Facilidade de relacionamento com os hóspedes	21	70,0
Saber lidar com os empregados	18	60,0
Conhecimento de contabilidade e finanças	18	60,0
Dedicação exclusiva ao negócio	13	43,3
Conhecimento do tipo de negócio	12	40,0
Experiência em negócios/capacidade gerencial	6	20,0
Personalidade (versatilidade/dinamismo/perseverança/gostar)	6	20,0
Noções de impostos/parte burocrática/informática	5	16,6
<i>Marketing</i> /conhecer o mercado/concorrência	3	10,0
Só controla os resultados - receita e despesas - não administra o dia-a-dia	2	6,6
Saber de tudo um pouco	2	6,6
Total de respostas*	104	-
Total de respondentes	30	100,0

Nota: * A questão admitiu mais de uma resposta; **O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

Para alguns entrevistados é importante a comunicação com os clientes e é necessário saber lidar com os empregados, pois estes não têm qualificação, como revela o depoimento abaixo.

“O maior problema é lidar com funcionários. A lei trabalhista é paternalista e dificulta o trabalho. As pessoas não têm qualidade, qualificação. É necessário saber orientar, ensinar essas pessoas. Passa boa parte do tempo ensinando”.

Outros enfatizaram também a necessidade de conciliar as habilidades interpessoais com as exigências do mercado.

“Hoje precisa conhecer o mercado. Não é só construir o imóvel como no passado. Precisa saber qual o nicho de mercado. Precisa saber lidar com ser humano. A visão de negócio é muito mais humana. O setor de serviço é exigente com relação a lidar com pessoas. Não precisa saber detalhes. Tem que saber delegar”.

Alguns destacaram que hotelaria é uma atividade simples para quem conhece negócios em geral, ou que é possível aprender fazendo.

“Não tive dificuldades, foi muito fácil. A dificuldade é comprar equipamentos para hotéis, que no Nordeste não tem fábricas. Só no sul. Já era empresário, achou fácil. É uma atividade simples, fácil de abrir”.

“Não precisa saber muita coisa. Aprendeu fazendo. Foi aprendendo aos poucos. Precisa saber atender o cliente, lidar com as pessoas. É preciso saber um pouco de informática, de contabilidade”.

Cerca de 80% dos empresários afirmaram que aprendeu essas habilidades na prática, fazendo, enquanto os demais se dividem quanto a isso. Alguns alegaram que a experiência profissional anterior, trabalhando em outras empresas antes de abrir o negócio, ajudou muito, e outros consideraram que era uma combinação de fatores.

Competências/ Habilidades Desejadas pelos Empresários

Procurou-se saber neste estudo se existiam habilidades que os empresários não possuíam e gostariam de possuir. Verificou-se que as mais mencionadas foram idiomas, marketing e informática, conforme listado na Tabela 2. Entre as outras habilidades desejadas estão: negociação, atendimento, habilidades comportamentais e fontes de financiamento.

Competências/ habilidades	Frequência absoluta	Frequência relativa**
Idiomas	8	26,6
Marketing	6	20,0
Informática	5	16,6
Custos/finanças	4	13,3
Administração hoteleira	4	13,3
Pessoal/leis trabalhistas	2	6,6
Outros	5	16,6
Total de respostas *	34	-
Total de respondentes	30	100,0

Nota: * A questão admitiu mais de uma resposta; ** O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

Participação e Avaliação de Treinamento

Procurou-se saber se os empresários do setor hoteleiro de Sergipe participavam com frequência de treinamento voltado para o seu negócio. Verificou-se que,

enquanto 60% costumavam participar, 40% não faziam qualquer forma de treinamento. As justificativas dadas pelos empresários que não participavam de treinamento para explicar o seu desinteresse foram variadas: uns consideravam que não precisavam, pois a atividade hoteleira era prática e aprenderam fazendo; outros, porque não tinham tempo; outros, porque viajavam muito.

Entre os que participavam, foram mencionados cursos de gestão hoteleira, custos, marketing, qualidade e lavanderia. Os cursos tinham sido realizados no SENAC, SEBRAE e ABIH, e muitos mencionaram que os fizeram fora do Estado, porque em Aracaju não havia muitas opções. Um dos empresários mencionou que fez visitas técnicas em hotéis fora do Estado.

A avaliação desse treinamento pelos empresários foi dividida, pois 50% consideraram que foi bom e que tem a função de atualizar. Um deles destacou o ótimo nível de curso realizado em Natal, no hotel-escola de Barreira Roxa e outro na ABIH. Os demais dividiram suas opiniões: um considerou que foram razoáveis, que são poucos em quantidade; outros, que cursos longos são inadequados, pois as pessoas não têm muito tempo; outro, que foram péssimos, muito superficiais.

Procurou-se saber se o treinamento, de forma geral, atendia às necessidades do pequeno empresário. Verificou-se que, na opinião de 50%, não vem atendendo, para 26,6% atende parcialmente e para 23,3% atende. Alguns comentários foram feitos pelos empresários para explicar porque as necessidades dos pequenos empresários não são atendidas.

“Não, porque é mais uma maneira de desviar o dinheiro do FAT. As pessoas que ministram não têm conhecimento profundo sobre o assunto. Não são administradores”.

“Não. Preferem grandes hotéis. Os cursos são muito gerais, não são voltados para as necessidades do pequeno ou micro”.

Para aqueles que consideraram que as necessidades são atendidas parcialmente, algumas justificativas foram selecionadas.

“Raramente oferece cursos voltados para a gerência em hotelaria. A oferta é muito limitada. Quase não têm cursos voltados para empresários do setor hoteleiro. Existe uma demanda não atendida”.

“O SEBRAE manda muitas coisas, fez alguns, mas acha que fica muito no campo teórico. A parte prática é sempre fraca”.

Alguns destacaram que existiam opções mas que o problema é a falta de interesse do empresário, como pode ser visto no depoimento abaixo.

“Acho que o SEBRAE/SENAC oferece, mas os empresários é que não têm muito interesse; preferem mandar o pessoal, mas também eles não se interessam. Acham que já sabem demais”.

Tipos e Formas de Aprendizado

Os empresários entrevistados gostavam de participar de seminários, palestras e cursos; no entanto destacaram que eles devem ser de pequena duração, pois não têm tempo nem paciência para ficar muitas horas sentados. Muitos deles enfatizaram, porém, que os cursos têm que ter conteúdo específico e reafirmaram a necessidade de conteúdos práticos. Alguns preferem os *workshops* a cursos, porque preferem práticas que possam ser aplicadas. A Tabela 3 mostra esses percentuais.

Tabela 3: Tipo de Atividade de Aprendizado

Tipo	Frequência absoluta	Frequência relativa**
Seminários/palestras	15	50,0
Cursos	12	40,0
Pequenos grupos	9	30,0
<i>Workshop</i>	6	20,0
Total de respostas*	42	-
Total de respondentes	30	100,0

Nota: * A questão admitiu mais de uma resposta; ** O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

A preocupação com a realização, com a prática, é uma característica desses empresários, como por ser visto nas formas como preferem aprender. A observação de outros hotéis vem em segundo lugar; a leitura, em terceiro. Outras formas foram citadas: ouvindo, participando de cursos, trocando experiências com pessoas do mesmo setor e viajando (vide Tabela 4).

Tabela 4: Formas Preferidas de Aprendizagem

Formas	Frequência absoluta	Frequência relativa
Fazendo	13	43,3
Observando	10	33,3
Lendo	7	23,3
Ouvindo	7	23,3
Outras formas	3	10,0
Total de respostas*	40	-
Total de respondentes	30	100,0

Nota: * A questão admitiu mais de uma resposta; ** O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

Participação em Redes de Relacionamento

Identificou-se nas empresas pesquisadas que o percentual dos empresários que não participavam de associações de classe, 53,3%, era maior que dos que participavam. Entre essas associações de classe destacam-se principalmente a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), que é a mais importante associação voltada especificamente para as empresas do setor hoteleiro; foram mencionadas em menor número a CDL e a Associação Comercial. Entre as razões citadas para explicar a não-participação na ABIH, destacam-se o custo, o fato de se sentir discriminado porque é pequeno, além de problemas de caráter pessoal. Os empresários explicam suas razões com suas palavras.

“Não faço parte da ABIH porque é um custo alto, é o valor de uma diária. É custo e acho que não vale a pena, é improdutiva. Ninguém quer ter trabalho. Não tendo dinheiro, o desinteresse é grande”.

“Acho que é fechada e por isso não conseguem uma participação maior. Os grandes hotéis têm interesses diferentes. A linguagem é diferente. Não sinto que existe união! Interesses de grupos divergentes; vou às reuniões, mas sinto que não acrescenta. Virou muito um fórum político e perdeu o interesse pelo setor”.

“Não me sinto atraída. Fui e vi que não tinha nada a ver com o meu estilo pessoal. Senti muita superficialidade nos encontros. Falam e não praticam. Senti que não acrescenta nada”.

“O hoteleiro daqui não tem visão de negócio a longo prazo. A ABIH local não consegue congrega as pessoas; não é organizada, não se articula, não tem sede, não tem nada. Falta estrutura! O presidente não consegue fazer eleições democráticas. Não existe em Sergipe. Pagava a ABIH e não vi retorno e resolvi agir de forma independente; suspendi e não vou pagar”.

Para os que participam da ABIH, existem vários benefícios, sendo eles mais pessoais do que para o negócio, conforme se observa nos seus depoimentos.

“Comecei a participar há pouco tempo. Existem dois grupos: os grandes e os pequenos. Entrei para ver se o pequeno tem poder de voz. Se algo me afetar, posso reclamar”.

“Tenho ido pouco, mas acho que participar de associação é de suma importância. Encontrar outras pessoas é o que vale, trocar idéias, contato com outras pessoas”.

“Para o negócio traz pouco. O crescimento é maior no âmbito pessoal, você quer contribuir ativamente. O pessoal não participa e se sente discriminado, por falta de envolvimento; não existe espírito associativo no setor. É preciso desenvolver no empresariado o espírito associativo. O empresário é muito individualista e não percebe a associação. Acha que a associação é que tem que procurá-los e não o contrário!”.

CONCLUSÕES

Foi visto no referencial teórico que serviu de contexto para este estudo, que uma das maiores dificuldades quando se fala em desenvolvimento gerencial para empresários de pequenos negócios, é descobrir formas de aumentar o seu nível de competência gerencial e a adoção de uma filosofia de aprendizado contínuo. A discussão do desenvolvimento de empresários de negócios hoteleiros de pequeno porte, em Sergipe, reforça algumas das constatações observadas na literatura quanto às dificuldades de descobrir formas de aumentar o seu nível de competência gerencial e identificar estratégias de estimular o seu aprendizado. Apesar de muito poucos terem formação específica na área de hotelaria ou experiência anterior na atividade, percebe-se que muitos empresários ainda não percebem a necessidade de buscar esse desenvolvimento de forma contínua e sistemática.

Um dos maiores obstáculos reside no fato desses empresários considerarem a atividade hoteleira relativamente simples e não perceberem a necessidade de esforços maiores para se manterem atualizados ou de aprenderem novas técnicas gerenciais. Outra dificuldade é a sua percepção de que o gerenciamento de hotéis/pousadas de pequeno porte é considerado essencialmente prático, isto é, a melhor maneira de aprender a gerenciar é fazendo.

Outro aspecto que se destaca nos resultados é o relativo descrédito dos órgãos que ofertam treinamento gerencial, pela sua dificuldade de atender especificamente às necessidades das pequenas empresas do setor ou que ofereçam a esses empresários os conhecimentos que consideram relevantes para a condução dos seus negócios. Finalmente, vale ressaltar a reduzida participação desses dirigentes em associações como a ABIH, que foram percebidas como fechadas e que não trazem benefícios compensadores para o negócio. Os empresários têm dificuldade de perceber como poderiam aprender por meio de seus pares, da ampliação de sua rede de relacionamentos, e tendem a se isolar.

A conscientização desses fatores e a busca de novas alternativas de desenvolvimento gerencial para empresários de negócios de pequeno porte tornam-

se absolutamente necessárias para os órgãos de desenvolvimento e para agências envolvidas em treinamento. O desenvolvimento desses empresários envolve, portanto, uma convergência de aspectos que devem ser compreendidos e analisados de forma integrada, tendo-se consciência das suas características específicas e das suas necessidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANFIELD, J.
Joint development. **People Management**, p. 35-37, Feb. 1997.
- BALL, S.
Wither the small independent take-away. In: IAHMS CONFERENCE, 1996, Harrogate. **Proceedings...** [S.l.: s.n.], 1996.
- BAUM, T.
Human resource management in tourism's small business sector: policy. In: LEE-ROSS, D. (Ed.). **Human resources management in tourism and hospitality: international perspectives on small to medium-sized enterprises**. London: Cassel, 1999.
- BEACH, D.
Personnel: the management of people at work. New York: MacMillan, 1980.
- BEAVER, G.;
LASHELEY, C.;
STEWARDS, J.
Management development. In:
- THOMAS, R. (Org.). **The management of small tourism and hospitality firms**. London: Cassel, 1998.
- BUICK, I.;
HALCRO, K.;
LYNCH, P.
Death of the lifestyle entrepreneur: a study of Scottish hotel proprietors. **Praxis**, p. 114-125, Fall 1999/Winter 2000..
- CAMAGNI, R.
Introduction: from the local milieu to innovation trough co-operation networks in innovation networks - spatial perspectives. In: CAMAGNI, R. (Ed.). London: Belhaven Press, 1991.
- CHASTON, I.;
BADGER, B.;
SADLER-SMITH, E.
Small firm organisational learning: comparing the perceptions of need and style among UK support service advisors and small firm managers. **Journal of European Industrial Training**, v. 23, n. 1, p. 36-43, 1999..

- CONWAY, S.
Developing a classification of networks typologies. In: EGOS COLLOQUIUM, 14., 1998, [S.l.]. **Proceedings...** [S.l.: s.n.], 1998.
- COSH, A.;
DUNCAN, J.;
HUGHES, A.
Investment in training and small firm growth and survival: an empirical analysis for the UK 1987-95. DfEE Research Briefs, Research Report, n. 36, 1998.
- EC-EUROPEAN COMMISSION.
Benchmarking skills in Europe. Directorate General III, [S.l.], 1998.
- EMBRATUR.
Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos do Brasil. [S.l.]: EMBRAPA, 2000.
- EMSETUR.
Estudo do turismo receptivo em Sergipe: 1996-1999. Aracaju: EMSETUR-SE/, SEBRAE-SE/ SEPLANTEC-SE/ PRODETUR-NE, 1999.
- FROHLICH, E.;
PICHLER, J.
Entrepreneurial profiles and strategies for the larger market in the internationalisation of SMEs: the interstratos project. In: HAAHTI, A. [S.l.: s.n.], 1996.
- GIBB, A.
Small firm training and competitiveness: building upon small business as a learning organisation. **International Small Business Journal**, v. 15, n. 3, p. 13-29, 1997.
- GOFFEE, R.
Understanding family businesses: issues for further research. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 2, n. 1, p.36-48, 1996..
- GORTON, M.
Overcoming the structure-agency divide in small business research. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 6, n. 5, p. 276-293, 2000.
- GUMMESSON, E.
Qualitative methods in management research. London: Sage Publications, 1991.
- HEFFERMAN, M.;
FLOOD, P.
An exploration of the relationship between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisation. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 2-3-4, 2000.

HEMMINGTON, N.

Creating a culture of professional development in hospitality and tourism. In: EUROCHRIE CONFERENCE, 2000, Dublin. **Proceedings...** Dublin: [s.n.], 2000.

HILL, J.;

MCGOWAN, P.

Small business and enterprise development: questions about research methodology. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 5, n. 1, p. 5-18, 1999.

HUGHES, H.

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

KEEP, E.;

MAYHEW, K.

The leisure sector, skills task forces research. In: ESRC CENTRE ON SKILLS KNOWLEDGE AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE, 1999, [S.l.]. **Proceedings...** [S.l.]: Oxford and Warwick Universities, 1999.

LANDSTROM, H.;

FRANK, H.;

VECIANA, J.

Entrepreneurial and small business research in Europe. Avebury: Aldershot, 1996.

LENEHAM, T.

A. Study of management practices competences within

effective organisations in the Irish tourism industry. **The Services Industries Journal**, v. 20, n. 3, p. 19-42, July 2000.

MARLOW, S.

So much opportunity - so little take up: the case of training in small firms. **Small Business and Enterprise Development**, v. 5, n. 1, p. 38-47, 1998..

MATLAY, H.

Training and the small firm. In: CARTER, S.; JONES-EVANS, D. (Eds.). **Enterprise and small business**. Harlow: Financial Times/ Prentice Hall, 2000.

MILES, R.;

SNOW, C.

Causes of failure in network organisation. **California Management Review**, v. 31, n. 4, p. 53-71, 1992..

MITRA, J.;

MATLAY, H.

Towards the new millennium: the growth potential of innovative SMEs. In: ICSB WORLD CONFERENCE, 2000, Brisbane. **Proceedings...** [S.l.: s.n.], 2000..

MORELLI, G. H.

Micro e pequena empresa: a necessidade de prioridade na política econômica. Maranhão: Edição Sebrae, 1994. Séries Estudos e Pesquisa.

MORRISON, A.

Small firms statistics: a hotel sector focus. **The Service Industries Journal**, v. 18, n. 1, p.132-142, 1998.

MUMFORD, A.

Learning styles and mentoring. **Industrial and Commercial Training**, v. 27, n. 8, p 4-7, 1995.

NAGCELL.

Creating learning cultures: next steps in achievement the learning age. [S.l.], DdfEE, 1999.

NIGEL, G.

Researching social life. London: Sage Publications, 1993.

PDITS

Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável para o Pólo Costa dos Coqueirais. Aracaju: SEPLANTEC-SE/PRODETUR-NE II, 2001.

SCASE, R.;

GOFFEE, R.

The real world of the small business owner. London: Routledge, 1989.

SEBRAE. **Balcão SEBRAE on line.** Disponível em: <<http://www.se.sebrae.com.br/Eventos/estatuto.htm>> Acesso em: 10 jun. 2003.

SEBRAE/ABIH/SE. **Perfil da hotelaria sergipana.** [S.l.: s.n.], 1999.

SHAW, E.;

CONWAY, S.

Networking and the small firm. In: CARTER, S.; JONES-EVANS, D. (Eds.). **Enterprise and small business.** Harlow: Financial Times/ Prentice Hall, 2000.

SHERWOOD et al.

Craft producers on the Celtic fringe: marginal lifestyles in marginal regions? In: ISSMR SEMINAR, 15., 2000, [S.l.]. **Proceedings...** [S.l.: s.n.], 2000.

SMALLBONE, D.;

WYNER, P.

Growth and development in the small firm. In: CARTER, S.; JONES-EVANS, D. (Eds.). **Enterprise and small business.** Harlow: Financial Times/ Prentice Hall, 2000.

UNITUR/PRODETUR.

A evolução recente da hotelaria sergipana. Aracaju: SEPLANTEC, 2002.

WESTHEAD, P.;

STOREY, D.

Training provision and the development of small and medium-sized enterprises. DfEE Research Briefs, Research Reports, n. 26, 1997.

WINTERTON, J. et al.

Future skill needs of managers. DfEE Briefing, n. 181, 2000.

WRIGHT, L. T.

Exploring the in-depth interview as a qualitative research technique with American and Japanese firms. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 14, n. 6, p. 59-64, 1996.