



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

Maria Angélica Freitas Pedrosa

Atitude Empreendedora no Setor Hoteleiro Brasileiro: um estudo com gerentes de pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal.

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Eda Castro Lucas de Souza

Brasília – DF
2007

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

Maria Angélica Freitas Pedrosa

Atitude Empreendedora no Setor Hoteleiro Brasileiro: um estudo com gerentes de pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal.

Brasília, 26 de maio de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora – Prof.(a) Dra. Eda Castro Lucas de Souza
Universidade de Brasília – UnB / FACE

Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres
Universidade de Brasília – UnB / Instituto de Psicologia

Prof. Dr. Eric Dorion
Universidade de Caxias do Sul – UCS / PPGA

Dedico este trabalho ao meu pai, minha mãe e meu irmão.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me possibilitado a vida e todas as condições necessárias e imprescindíveis para meu aprendizado e evolução neste mundo.

Aos meus queridos e amados pais, Regina Célia e Celso, exemplos de força, determinação, perseverança, amor incondicional, carinho, companheirismo, esforço, dedicação, desprendimento e luta. Por sempre acreditarem em mim e em tudo que fiz, por sempre estarem ao meu lado e me incentivarem de todas as maneiras possíveis, em TODOS os momentos de minha vida. Por me auxiliarem na jornada nesta vida, ensinando através do exemplo, me aconselhando e guiando. Agradeço por terem possibilitado a realização de mais esse sonho e pela finalização de mais esta etapa. Sem vocês não seria o que sou e não teria realizado e conseguido tudo que conquistei até hoje. Meu amor por vocês é infinito.

Ao meu amado irmão Celso Filho, companheiro de toda a vida e companheiro de todos os dias desta jornada difícil do mestrado. Pelo apoio, carinho, amor, companheirismo, amizade, ajuda, desprendimento... pelas palavras sábias e gestos nobres em todos os momentos de dificuldades que passei, e também nos felizes, a cada conquista, a cada vitória. Obrigada por me oferecer abrigo, proteção e amparo. Meu professor, “help desk” e revisor. Essa conquista também é sua!

À minha querida irmã Viviane, por sempre torcer e acreditar em mim. Pela amizade, apoio, carinho e amor. Por ter me dado duas sobrinhas muito amadas, Gabriela e Ana Laura, que são minha luz e minha vida, cuja felicidade me é cara e importante, assim como elas são incentivo para que eu possa continuar e perseverar sempre.

À minha avó Rosinha, pelo carinho e por sempre acreditar e torcer por mim.

À minha cunhada Daniele Silveira, pelo companheirismo, amizade, carinho e apoio nestes dois anos.

À minha professora e orientadora Eda Castro Lucas de Souza, pelas orientações e ensinamentos, por ter acreditado e confiado em mim e em minha capacidade, e pelo reconhecimento. Por ter me mostrado o que deve e o que não deve ser feito na vida acadêmica.

Ao professor Cláudio Torres, pelas orientações, exemplo, ensinamentos e auxílio sempre que precisei, com presteza, dedicação, profissionalismo e boa vontade. Aprendi muito com você!

Ao professor Tomás de Aquino, pelo acompanhamento durante a jornada e pelos ensinamentos.

Ao professor Eduardo Vargas, pelo auxílio e apoio, pelos sábios conselhos e orientações, profissionalismo e seriedade. Obrigada por tudo.

Ao meu amigo Rubens Mesquita, pela paciência, carinho, conselhos e amizade incondicional durante toda a minha jornada.

À minha amiga Denise Moraes, pelo respeito, consideração, amor, amizade e apoio em todos os momentos. Por estar sempre presente nas horas difíceis e nas horas alegres e por ter me ajudado e acompanhado desde o começo.

Ao meu amigo Daniel Silveira Claudino, por toda a ajuda e apoio durante toda a trajetória, inclusive durante a pesquisa e construção da dissertação. Obrigada por tudo!

Ao meu amigo Valter Vieira, pelos ensinamentos estatísticos e acadêmicos, pela paciência e compreensão nos momentos cruciais, principalmente durante as análises estatísticas. Obrigada por tudo, sua ajuda foi fundamental e imprescindível.

Ao meu amigo Cláudio Zancan, pelas orientações e auxílio. Agradeço tudo que fez por mim!

À minha amiga Paula Zambelli, pelo acompanhamento desde a construção do projeto até o final, pela amizade, companheirismo e ajuda em tudo.

À minha prima Maria Luiza Pedrosa pela amizade, carinho, preocupação, companheirismo e acompanhamento durante estes dois anos, desde a primeira prova de seleção.

Aos amigos do mestrado, especialmente à Marina de Lorenzo, companheira inseparável de todos os momentos, por ter me ensinado muito, pela paciência e amizade!

Aos amigos do doutorado, especialmente ao João Carlos Neves de Paiva, que tanto me auxiliou... obrigada por tudo.

A todos os meus amigos de Uberlândia – MG, que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Aos funcionários do PPGA João, Luciana e, principalmente, à Sonária, pela ajuda sempre, pelo carinho, amizade, dedicação e profissionalismo. Seu apoio foi fundamental!

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar a atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis do setor hoteleiro do Distrito Federal e se existe diferenças entre essas atitudes. Empreendedorismo, características do empreendedor e atitude empreendedora são os principais conceitos estudados. O estudo caracterizou-se por pesquisa de campo, com amostra de 153 gerentes de 113 hotéis (35 grandes e 74 pequenos). O instrumento de coleta de dados utilizado foi o IMAE, escala desenvolvida por Souza e Lopez Jr (2005), para identificar atitude empreendedora dos respondentes, composta pelas dimensões Planejamento, Inovação, Realização e Poder. A escala original foi modificada nesta pesquisa, tendo sido validada em uma amostra de 300 estudantes universitários e 410 indivíduos que trabalham no comércio varejista, do Distrito Federal. Conforme resultados, muitas das características apresentadas na literatura representativa da atitude empreendedora foram confirmadas pelos respondentes. Na percepção dos pesquisados, tanto os gerentes dos pequenos, quanto dos grandes hotéis, possuem alta atitude empreendedora, onde a dimensão Realização aparece com mais destaque, seguida pelas dimensões Inovação, Planejamento e Poder, nesta ordem. Gerentes dos pequenos hotéis planejam, inovam e fazem mais sacrifícios pessoais que gerentes dos grandes hotéis que, em contrapartida, aceitam mais desafios que os pequenos.

Palavras-chave: empreendedorismo, empreendedor, atitude empreendedora, hotelaria.

ABSTRACT

The present dissertation aims to identify the entrepreneur's attitude among managers from small and large hotels from the hospitality sector of Distrito Federal, Brazil and verify the differences among their attitudes. The main concepts studied are entrepreneurship, entrepreneur characteristics and entrepreneur's attitude. The research sample contemplated 153 managers from 113 hotels (35 large ones and 74 small ones). The instrument used to collect the data was IMAE, developed by Souza and Lopez Jr. (2005) to identify the respondents' entrepreneur attitude, composed by the dimensions Planning, Innovation, Accomplishment and Power. The original scale was modified on this research being validated with 300 university students and 410 people who work in retail, both samples from Distrito Federal. According to results indicated, many of the characteristics which represent entrepreneur attitude on the literature were confirmed by the respondents. In the perception of those surveyed, managers from both small and large hotels possess a high level of entrepreneur attitude with more prominence to the dimension Accomplishment, followed by Innovation, Planning and Power, in that order. Managers from small hotels plan, innovate and make more personal sacrifices than managers from the large hotels who, in counterpart, accept more challenges than the managers from the small hotels.

Key words: entrepreneurship, entrepreneur, entrepreneur attitude, hospitality.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo Geral	13
1.2 Objetivo específico	13
1.3 Justificativa	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Empreendedorismo	16
2.1.1 Perspectiva Econômica	16
2.1.2 Perspectiva Comportamental	19
2.2 Empreendedor	21
2.2.1 Realização	31
2.2.2 Planejamento	36
2.2.3 Poder	39
2.2.4 Inovação	42
2.3 Atitude Empreendedora	49
2.4 Modelo do estudo	59
3. SETOR OBJETO DE ESTUDO	61
3.1 Turismo	61
3.2 O setor hoteleiro	64
3.3 O setor hoteleiro no Brasil	66
3.4 O setor hoteleiro em Brasília	68
3.5 Caracterização dos empreendimentos hoteleiros / meios de hospedagem	70
3.6 Formas de organização dos hotéis	74
4. MÉTODO	81
4.1 Caracterização geral e design de pesquisa	81
4.2 População e amostra	82
4.3 Coleta de dados	88
4.3.1 Instrumento de coleta de dados	89
4.3.1.1 IMAE	89
4.4. Tratamento e análise dos dados	95
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	97
5.1 Análise dos pressupostos	97
5.2 Análises descritivas da escala	99
5.2.1 Análise fatorial – validação estatística da escala de atitude empreendedora	103
5.2.2 Diferenças de médias	113
5.3 Discussão dos resultados	117
6. CONCLUSÕES	124
7. REFERÊNCIAS	127
ANEXOS	137
APÊNDICES	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Relação entre disciplina e a definição de empreendedor	26
Quadro 2	Matriz das características de empreendedor e empreendedorismo	29
Quadro 3	Papéis dos gerentes de hotéis	79
Quadro 4	Classificação das empresas hoteleiras por tamanho	83
Quadro 5	Dimensões e indicadores para a construção do IMAE	90
Quadro 6	Questionário final após avaliação dos juízes	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Evolução dos modelos de atitude empreendedora	53
Figura 2	Desenho de pesquisa	59
Figura 3	Estrutura administrativa de um pequeno hotel	75
Figura 4	Estrutura administrativa de um médio hotel	75
Figura 5	Estrutura administrativa de um grande hotel nível 1	75
Figura 6	Estrutura administrativa de um grande hotel nível 2	76
Figura 7	Estrutura administrativa de um grande hotel nível 3	76
Figura 8	Estrutura administrativa de um grande hotel nível 4	76
Figura 9	Demonstração de linearidade	99
Figura 10	Distribuição dos Valores Próprios para atitude empreendedora desta dissertação	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Exemplo de distribuição não- normal da variável <mantenho meus esforços para superar obstáculos	98
-----------	---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Evolução do parque hoteleiro no Distrito Federal	69
Tabela 2	Tamanho do hotel	85
Tabela 3	Número de unidades habitacionais	85
Tabela 4	Identificação do sexo dos respondentes	86
Tabela 5	Resultados das variáveis cruzadas sexo x tamanho do hotel	86
Tabela 6	Escolaridade dos respondentes	86
Tabela 7	Idade dos respondentes	87
Tabela 8	Tempo no cargo nos hotéis pesquisados	87
Tabela 9	Localização do hotel	88
Tabela 10	Distribuição dos itens nas quatro dimensões	90
Tabela 11	Características psicométricas das dimensões	91
Tabela 12	Itens do questionário da solução escolhida, dimensões, comunalidades e cargas fatoriais	95
Tabela 13	Porcentagem da distribuição dos itens no questionário	95
Tabela 14	Resultados descritivos – atitude empreendedora dos gerentes dos hotéis do Distrito federal	100
Tabela 15	Análises descritivas por dimensão	102
Tabela 16	Análises descritivas de forma geral	102
Tabela 17	Cargas fatoriais distribuídas nos fatores, encontradas para as variáveis	105
Tabela 18	Cargas fatoriais distribuídas nos fatores, em análise forçando para quatro fatores	106
Tabela 19	Cargas fatoriais distribuídas nos fatores, em análise forçando para quatro fatores	108
Tabela 20	Cargas fatoriais forçando para um fator	109
Tabela 21	Cargas fatoriais forçando para dois fatores	110
Tabela 22	Comparação entre as análises fatoriais realizadas	111
Tabela 23	Solução final da dissertação: estrutura empírica bifatorial da escala de atitude empreendedora	112
Tabela 24	Comparação dos resultados do estudo de Souza e Lopez Jr (2005) e da presente dissertação – solução bifatorial	113
Tabela 25	Diferenças de médias entre pequenos e grandes hotéis, realizada com os 19 itens do questionário	114
Tabela 26	Análise das diferenças de médias da percepção da atitude empreendedora nos pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal, nas quatro dimensões – Planejamento, Poder, Inovação e Realização	116
Tabela 27	Análise das diferenças de médias para pequenos e grandes hotéis no fator 1 = Gestão e Persistência e fator 2 = Prospecção e Inovação	117

1. INTRODUÇÃO

Através das mudanças ocorridas a partir do século XX, houve transformações na sociedade e na organização do modo de produção, transformações estas que impactaram significativamente as organizações, requerendo a necessidade de inovação, tecnologias, criatividade, mudança, flexibilidade e adaptabilidade para competir e sobreviver nesse contexto (SHETTY, 2004), forçando as organizações e a sociedade buscarem novas abordagens para incorporar as rápidas mudanças à sua dinâmica e se adaptarem às novas exigências do mercado (FILION, 1999).

A necessidade de criação de empregos, geração de divisas, redução das desigualdades regionais e melhor distribuição de renda, são questões latentes e imprescindíveis para um país. Um dos setores que contribui para que essas questões encaminhem-se é o do turismo que, conforme Swarbrooke e Horner (2002), tem se tornado o maior segmento na geração de empregos em escala mundial, contribuindo para a melhoria na distribuição de renda e para o crescimento econômico.

O setor de turismo tem representatividade econômica (GORINI; MENDES, 2005) superando setores tradicionais como os da indústria automobilística, eletrônica e petrolífera (DIAS; AGUIAR, 2002). Conforme o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) e a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), esse setor gera US\$ 4 trilhões e 280 milhões de empregos no mundo todo, sendo que, no Brasil, o turismo gera mais de US\$ 35 bilhões de renda, 5 milhões de empregos e arrecadação de mais de US\$ 400 milhões em impostos, taxas e contribuições e geração de divisas internacionais.

Dados econômicos internacionais mostram uma forte relação entre o ambiente econômico e o desenvolvimento do turismo em todo o mundo (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007). Políticas Públicas de turismo para a população brasileira estão incluídas no Plano Nacional de Turismo (2003-2007), que reforça a priorização do setor como elemento propulsor do desenvolvimento sócio-econômico, que busca, além de crescimento, a desconcentração de renda por meio da regionalização, interiorização e segmentação da atividade turística, ressaltando a importância da inovação na forma e no conteúdo das relações e interações de toda a cadeia produtiva, resultando assim, em maior competitividade empresarial e inclusão social (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007).

Neste contexto está incluído o segmento de hotelaria, que tem recebido ênfase no setor de turismo (GORINI; MENDES, 2005). Os meios de hospedagem têm gerado empregos, cerca de 500 mil postos de trabalho diretos e 600 mil indiretos, ofertados pelos diversos atores

da cadeia produtiva do setor, além de ser, também, consumidores de bens industriais (SEBRAE, 2006; GORINI; MENDES, 2005), impactando diretamente no desenvolvimento do país. Metade dos gastos do turismo está relacionada à hotelaria e entre 60 a 75% dos gastos locais dos turistas são com despesas de alimentação e hospedagem (DIAS, 1990).

Nesse cenário, são vários os desafios enfrentados pela hotelaria brasileira, como altos custos de matéria-prima, falta de pessoal qualificado, concorrência, exigência de alta qualidade nos serviços, produtividade, oferta de produtos e, ainda, necessidade de resultados financeiros positivos (MARQUES, 2003). A concorrência intensifica-se à medida que aumenta o ambiente competitivo, principalmente com a entrada de redes internacionais no mercado nacional, dotadas de capital para investir em novos produtos e qualificação de seus funcionários.

Por essa razão, a atividade dos indivíduos dentro do setor hoteleiro precisam estar voltadas à promoção do seu crescimento e, conseqüentemente, ao desenvolvimento econômico do país. A especialização da mão-de-obra na área é cada vez mais, necessária e obrigatória, demandando características específicas como inovação, criatividade, flexibilidade, planejamento, persistência, aceitação de risco e comprometimento (MARQUES, 2003).

Essas são características inerentes a indivíduos empreendedores (SCHUMPETER, 1982; McCLELLAND, 1972; BROCKHAUS, 1982; FILION, 1999a; SOUZA, 2005), os quais gerenciam um negócio com a intenção de expandí-lo, valendo-se de habilidades como liderança e capacidades gerenciais adequadas para atingir objetivos (GRAY, 2002).

Como o setor hoteleiro no Brasil está em contínuo crescimento, as empresas e o papel de seus gerentes se tornam mais complexos, requerendo profissionais dotados de habilidades, conhecimentos e atitudes que sejam compatíveis com a complexidade e o desenvolvimento do setor (TEIXEIRA; EGAN, 2003). Assim, os gerentes que trabalham no setor hoteleiro precisam ter atitudes e comportamentos específicos para lidar com contextos complexos e de mudança, sendo necessário ter características e atitudes consideradas empreendedoras. Atitude empreendedora, conforme Souza e Fracasso (2006), é considerada uma predisposição aprendida, ou não, para agir de forma inovadora, autônoma, planejada e criativa, estabelecendo redes sociais (SOUZA; FRACASSO, 2006).

Gerentes que apresentem atitude empreendedora são fontes de vantagem competitiva e promotores do desenvolvimento dentro do setor hoteleiro, fazendo parte dos recursos humanos organizacionais (CONNOLLY; McGING, 2007). Mas, conforme ABIH (2007),

ainda faltam profissionais qualificados para atuar neste setor, devido à complexidade das atividades realizadas e serviços prestados.

Ainda, conforme Morrison e Thomas (1999), o tamanho da empresa dentro do setor hoteleiro influencia o gerenciamento do empreendimento. Conseqüentemente, é importante reconhecer uma gama de questões gerenciais significativas que confrontam pequenos e grandes empreendimentos dentro da indústria da hospitalidade, como a qualidade do gerenciamento, o valor e a utilização de informações tecnológicas, planejamento, gerenciamento estratégico, crescimento e capacidade empreendedora (MORRISON; THOMAS, 1999).

Portanto, baseado na premissa de que a atitude empreendedora é importante e fator estratégico a ser considerado no perfil de gerentes no setor de hospitalidade, e que há diferença no gerenciamento de pequenos e grandes empreendimentos hoteleiros, pergunta-se: gestores de pequenos e grandes hotéis no Brasil, apresentam diferenças de atitude empreendedora?

1.1. Objetivo geral

Para responder à pergunta de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo geral **identificar a atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis do setor hoteleiro do Distrito Federal e a existência de diferenças dessa atitude nesse setor.**

1.2. Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- identificar a atitude empreendedora dos gerentes dos pequenos hotéis do Distrito Federal;
- identificar a atitude empreendedora dos gerentes dos grandes hotéis do Distrito Federal;
- correlacionar a atitude empreendedora dos gerentes de pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal, por fator.
- validar o IMAE junto ao setor hoteleiro do Distrito Federal;

1.3. Justificativa

O conceito de empreendedorismo e a identificação de características empreendedoras têm sido temas de debates e controvérsias (SOUZA, 2005) e a grande questão que surge é como identificá-las e aprimorá-las para auxiliar no desenvolvimento da organização e promover a atitude empreendedora.

Apesar de críticas e controvérsias, vários autores (SCHUMPETER, 1982; McCLELLAND, 1972; BROCKHAUS, 1982; FILION, 1999a) que tratam do tema empreendedorismo assumem que o empreendedor tem traços específicos os quais direcionam suas ações. Existe uma tentativa de se prever o comportamento social a partir do estudo das atitudes, pois se espera que elas prevejam e expliquem o comportamento humano. Assim, vê-se a importância de verificar a atitude empreendedora de um indivíduo, para saber como ele poderia se comportar em determinadas situações e contextos.

Existe demanda em estudar pessoas criativas que buscam enfrentar as mudanças de maneira original e inovadora, o que está em conformidade com o conceito de atitude empreendedora de Souza e Fracasso (2006), que é a predisposição aprendida, ou não, para agir de forma inovadora, autônoma, planejada e criativa, estabelecendo redes sociais.

Indivíduos empreendedores são fundamentais ao desenvolvimento de um país, demandando pesquisas para identificar características, comportamentos e atitudes em diversos enfoques – social, cultural, comportamental e econômico – e setores, para auxiliar programas e políticas de desenvolvimento.

Também, não está consolidada uma metodologia única de quantificação da atitude empreendedora, atributo subjetivo, demandando pesquisas para construção e validação de instrumentos capazes de medi-lo. Assim, justifica-se a intenção de validação de um instrumento já existente, formulado no contexto cultural brasileiro, e aplicado em estudos anteriores.

A relevância em estudar a atitude empreendedora no setor hoteleiro brasileiro está na importância do seu papel no desenvolvimento econômico e na geração de empregos e divisas. O setor de hospitalidade está inserido em um contexto de alta competitividade, requerendo constante inovação e criatividade, proporcionados por pessoas que planejem, busquem novas oportunidades, inovem em processos e produtos, solucionem problemas e promovam melhorias contínuas.

A investigação da atitude empreendedora juntamente ao setor de hospitalidade pode trazer contribuições práticas para empresas deste ramo de atividade, na determinação de ações a serem tomadas no sentido de minimizar problemas e alavancar vantagens, trabalhando o empreendedorismo dentro das organizações, para desenvolver e estimular atitude empreendedora dos atores envolvidos em seus processos e auxiliar na maximização da qualidade dos serviços prestados, na manutenção e destaque da organização e na promoção da inovação e da criatividade.

Também, o presente estudo contribui para a literatura ampliando conhecimentos em empreendedorismo, especialmente atitude empreendedora, agregando à produção acadêmica brasileira mais um estudo empírico relacionado a um construto pouco estudado e não consolidado. Ainda, o estudo fornece subsídios e informações relevantes para pesquisas posteriores, principalmente as que farão uso da mesma escala utilizada.

Dessa forma, para expor as idéias que fundamentam a dissertação, esta está organizada em sete capítulos: introdução; fundamentação teórica versando sobre conceitos e estudos sobre empreendedorismo, empreendedor, atitude empreendedora e suas dimensões; características do setor objeto de estudo; os procedimentos metodológicos utilizados; os resultados e suas respectivas análises e discussão; considerações e conclusões finais e, por fim, as referências utilizadas e demais anexos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Empreendedorismo

Após a década de 1980, o campo do empreendedorismo expandiu-se e tem sido estudado em diferentes áreas, principalmente a das ciências humanas, como a social, a econômica, a política e a comportamental (SOUZA, 2005; FILION, 1999b; SHANE, 2006) e vem despertando o interesse de pesquisadores e empresários (SOUZA, 2005).

O conceito de empreendedorismo está relacionado à mudança, inovação, aprendizagem, criatividade, dentre outros fatores e os estudos nesse campo são complexos, contemplando uma diversidade de idéias (SOUZA, 2005; MURPHY et al, 2006). Esse conceito, conforme diz Souza (2005), é dinâmico, não podendo ser entendido, apenas, como um padrão de comportamento de um indivíduo, e sim como um processo que envolve um conjunto maior de fatores, definido pelas dimensões tempo e espaço.

O empreendedorismo é estudado, principalmente, através dos enfoques econômico e comportamental, em que economistas tendem a associá-lo com inovação, enquanto na abordagem comportamental a centralização é nas características criativas e intuitivas dos indivíduos empreendedores (SOUZA, 2005; FILION, 1999b). Para melhor compreender o fenômeno do empreendedorismo, é preciso entender a evolução desses dois enfoques, as suas principais características e os pensamentos de seus autores.

2.1.1. Perspectiva econômica

Cantillon (1680-1734) foi o primeiro a demonstrar interesse pelo fenômeno do empreendedorismo e a enfatizar a função econômica do empreendedor, distinta do status de agente social (GREBEL et al, 2003). Na visão de Filion (1999b), Cantillon era um capitalista de risco, um homem em busca de oportunidades e do gerenciamento inteligente dos negócios e retorno sobre o capital investido. Ele não estava filiado a nenhuma corrente de pensamento, mas se preocupava com as questões econômicas e a necessidade de racionalização, como faziam seus contemporâneos europeus.

Após Cantillon, Jean-Baptiste Say interessou-se pelo tema, sendo considerado o “pai” do empreendedorismo, pois foi o primeiro a lançar os alicerces desse campo de estudo, além de ser considerado um economista, porque em seu tempo não existiam as ciências gerenciais, e “qualquer um que tivesse interesse em organizações ou falasse sobre a criação e a

distribuição de riquezas” era classificado como tal (FILION, 1999b, p. 7). Conforme Filion (1999b), Say vinculou o empreendedorismo ao desenvolvimento econômico e o considerava como resultado da criação de novos empreendimentos.

Do ponto de vista econômico, no entanto, foi Schumpeter (1982) quem associou o conceito de empreendedorismo à inovação (FILION, 1999b). Conforme afirmam Grebel et al (2003, p. 496), foi Say quem preparou o caminho para a teoria de empreendedorismo de Schumpeter, pois

a maioria dos economistas antes de Schumpeter – com algumas exceções – trabalharam com a teoria do equilíbrio, e a maioria das teorias sobre empreendedorismo após Schumpeter, foram construídas a partir de suas idéias.

Por outro lado, embora tivesse como objeto de investigação de seus estudos as transformações e os fenômenos que surgem no rastro do fluxo circulatório da vida econômica, conforme Souza (2005, p. 9), Schumpeter refere-se à essência do empreendedorismo como sendo “a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora”, em que empreendedorismo e inovação são conceitos interdependentes. A visão de Schumpeter, explicada por Assis (2005, p. 17), é a da sua “associação à inovação, à percepção e ao aproveitamento de novas oportunidades”, que ao combinar os recursos de maneira inovadora e original, contribuem para a promoção do desenvolvimento e do crescimento econômico. Esse desenvolvimento consiste em “empregar recursos diferentes de uma maneira diferente, em fazer coisas novas com eles, independentemente desses recursos crescerem ou não” (SCHUMPETER, 1982, p. 50), em que

produzir significa combinar materiais que não estão ao nosso alcance. Produzir outras coisas, ou as mesmas coisas com método diferente, significa combinar diferentemente esses materiais e forças. Na medida em que as “novas combinações” podem, com o tempo, originar-se das antigas por ajuste contínuo mediante pequenas etapas, há certamente mudança, possivelmente há crescimento, mas não um fenômeno novo nem um desenvolvimento em nosso sentido. Na medida em que não for este o caso, e em que as “novas combinações” aparecem descontinuamente, então surge o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento. Por motivo de conveniência de exposição, quando falarmos em “novas combinações” de meios produtivos, só estaremos nos referindo doravante ao último caso. O desenvolvimento, no sentido que lhe damos, é definido então pela realização de “novas combinações” (SCHUMPETER, 1982, p. 11)

O empreendimento de tipos de inovação buscam introduzir no mercado:

- um novo bem ou nova qualidade de um bem
- adoção de um novo método de produção (ou até mesmo uma nova forma de tratar comercialmente uma mercadoria)
- abertura de novo mercado
- conquista de nova fonte de suprimento de matérias-primas ou produtos semi-industrializados
- estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria

Essas chamadas “novas combinações” de Schumpeter (1982), estão relacionadas a inovações e à capacidade de implementar novas possibilidades de desenvolvimento econômico. Esse autor, ainda, enfatiza a importância em distinguir inovação de invenção, sendo que esta última somente se torna economicamente relevante, quando colocada em prática. Para Schumpeter (1982), promover melhorias não tem nada a ver com invenção, são tarefas que requerem diferentes tipos de aptidão, pois “embora empresários possam naturalmente ser inventores exatamente como podem ser capitalistas, não são inventores pela natureza de sua função, mas por coincidência e vice-versa”, e as inovações, que são função dos empreendedores, não precisam ser, necessariamente, invenções (SCHUMPETER, 1982, p. 62).

Schumpeter não foi o único a associar empreendedorismo à inovação, outros economistas se interessaram em compreender o papel do empreendedor enquanto propulsor do sistema econômico (FILION, 1999b). A partir dessas idéias, os economistas passaram a ver o empreendedorismo sob outra ótica, a da identificação e busca de oportunidades, criação de empresas e aceitação do risco calculado.

Mas, conforme Filion (1999b, p. 8), “a recusa dos economistas em aceitar modelos não-quantificáveis demonstra claramente os limites dessa ciência para o empreendedorismo”, sendo uma visão reducionista e limitada para explicar a sua complexidade. Além disso, explica Swedberg (2000) que, embora se busque na economia vasta literatura sobre empreendedorismo, esta tem pouco a dizer sobre o assunto – economistas que abordaram o tema são minoria. Essas questões levaram os estudos do empreendedorismo a se voltarem para questões comportamentais, buscando conhecimentos que aprofundassem o entendimento em relação ao comportamento do empreendedor, o que será elucidado adiante.

2.1.2. Perspectiva comportamental

Os estudiosos do empreendedorismo na perspectiva comportamental, não foram contra as teorias dos economistas, mas contribuíram para apresentar particularidades que somaram na compreensão desse fenômeno e das características de seus atores. A perspectiva social desse campo teve início com Weber (2003) em sua obra *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, “publicada originalmente em 1904, que definiu indivíduos empreendedores como pessoas inovadoras que possuem uma importante função de liderança no ambiente organizacional” (SOUZA, 2005, p. 10). Importante se faz ressaltar que a tese de Weber (2003) foi teórica e não teve evidências empíricas.

Weber (2003, p. 19) procurou compreender a questão das relações entre culturas religiosas, a vida econômica e a estrutura social de seu contexto, principalmente a cultura protestante e sua relação com a formação do capitalismo moderno, no final do século XIX, por ter identificado maior desenvolvimento do capitalismo em países predominantemente protestantes, onde os “líderes comerciais e detentores do capital, assim como da mão-de-obra altamente qualificada, sobretudo do pessoal técnico e comercialmente especializado das modernas empresas, serem predominantemente protestantes”.

Souza (2005), interpretando Weber, argumenta que a ética protestante colocava freio à extravagância, ao consumo ostensivo e à indolência, resultando na redução de despesas, economia, acumulação de capital e, conseqüentemente, desenvolvimento econômico. Além disso, para Weber (2003), os indivíduos possuem valores, fundamentos morais e simbólicos que estão fortemente relacionados à cultura protestante e, nesse sentido, o capitalismo está relacionado a ela e ao comportamento do indivíduo, não podendo ser compreendido apenas em termos econômicos e materiais.

Autor de referência na perspectiva comportamental do empreendedorismo é McClelland (1972, p. 23), que destaca o papel do empreendedor na sociedade e suas conseqüências para o desenvolvimento econômico e se interessa pela motivação humana, tentando entender como a psicologia moderna pode “contribuir para a compreensão dos motivos pelos quais alguns homens se concentram em atividades econômicas, onde são evidentemente bem sucedidos”.

Muitos economistas já afirmaram que as causas e explicações para o crescimento econômico não estão apenas encerradas em motivos puramente econômicos, que “a propensão para poupar, investir e outras atitudes necessárias ao crescimento econômico parecem constituir, no fim das contas, variáveis psicológicas e não econômicas” (McCLELLAND,

1972, p. 33). Para esse autor busca-se explicar a questão do desenvolvimento econômico, identificando quais fatores psicológicos e sociológicos desencadeadores das forças econômicas produzem esse desenvolvimento.

McClelland (1972) aponta algumas necessidades que fazem os indivíduos se sentirem motivados: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. A primeira está relacionada ao desejo como força motivadora, controlada pela razão; a segunda, a uma preocupação com o controle dos meios de influenciar uma pessoa, as reações emocionais ante uma situação de domínio e, a terceira, aos laços formados pela relação de amizade, que pressupõe a existência de carinho e companheirismo. Esse autor discute a relação entre progresso econômico e a existência de uma cultura da necessidade de realização, definida como o desejo de fazer algo objetivando o poder, o amor, o reconhecimento ou o lucro (ASSIS, 2005, p. 18).

Dentre essas três necessidades, a que se identificou estar mais relacionada ao estudo do empreendedorismo é a necessidade de realização (*n* Realização). McClelland (1972, p. 253) parte da premissa de que a motivação de realização é responsável, em parte, pelo crescimento econômico, afirmando que “uma sociedade que tenha um nível geralmente elevado de *n* Realização produzirá um maior número de empreendedores ativos, os quais, por sua vez, darão origem a um desenvolvimento econômico mais rápido”.

Apesar do trabalho de McClelland (1972) ter sido fortemente associado ao campo do empreendedorismo, ele não estabeleceu relações entre a *n* Realização e a decisão de lançar, possuir ou gerenciar um negócio e, mesmo identificando a necessidade de poder, não deu maiores atenções a esse item em seus trabalhos posteriores (FILION, 1999b). Conforme Brockhaus (1982) e Filion (1999b), pesquisadores que estudaram a *n* Realização não chegaram a conclusões de ligações entre esta e o sucesso dos empreendedores, sendo que alguns acham que ela não explica a criação de novos empreendimentos, e outros, que não explica o sucesso dos empreendedores. Outra crítica à *n* Realização é em relação à sua simplicidade, pois McClelland “tentou explicar o desenvolvimento social e a prosperidade usando somente dois fatores principais: a *n* Realização e a necessidade de poder” (FILION, 1999b, p. 9).

Após McClelland, os comportamentalistas objetivaram definir o que são empreendedores e suas características, “examinar suas atividades, os efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora (FILION, 1999b, p. 21).

Também, além da área econômica e comportamental, a literatura referente ao empreendedorismo pode ser vista como baseada em três fontes principais, conforme Malach-Pines et al (2005, p. 542):

- a abordagem econômica que enfatiza o papel do empreendedor no desenvolvimento econômico
- a abordagem sócio-ambiental que enfatiza a influência do ambiente cultural e social dos empreendedores
- a abordagem psicológica, que foca os traços de personalidade dos empreendedores.

Resumindo, o campo do empreendedorismo, conforme dito por Filion (1999b, p. 21) pode ser definido como “aquele que estuda os empreendedores, o qual examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora”. Para melhor compreensão, é preciso elucidar os conceitos e as características do ator do processo empreendedorismo, o empreendedor.

2.2. Empreendedor

O termo empreendedor surgiu na França, por volta do século XV, em um contexto de mudança, onde surgia a lei do comércio e aparecia um novo ator, o negociante, que, na época, era um “articulador entre o antigo sistema e o novo, responsável por realizar transações entre oferta e demanda, fazendo circular e multiplicar a riqueza” (SOUZA, 2005, p. 6). Conforme Souza (2005), esses termos precedem a Revolução Industrial, tendo sua origem na ordem medieval e corporativa, estando o termo empreender, nessa época, relacionado à idéia de renovação.

Filion (1999b, p. 18) define as principais teorias da literatura empreendedora, fazendo uma explanação da origem desse termo, que no século XII era usado em referência àqueles que incentivavam brigas; no século XVII descrevia uma pessoa que se responsabilizava por dirigir uma ação militar e no início do século XVIII, se referia a indivíduos que criavam e conduziam projetos ou empreendimentos. Também, Filion (1999b) mostra que, na época de Cantillon, o termo era utilizado para descrever um indivíduo que comprava matéria-prima, processava-a e a vendia para outra pessoa, ou seja, identificava uma oportunidade de negócio e assumia o risco, termo que aparecia pela primeira vez nas descrições das atividades

empreendedoras. Por essas razões, definir o empreendedor é um “desafio perpétuo”, devido à ampla variedade de pontos de vista usada para estudar esse fenômeno (FILION, 1999b).

Apesar de críticas e controvérsias, a maioria dos autores assume que o empreendedor tem traços específicos, tais como alta motivação, necessidade de controle, autonomia, independência, assertividade, auto-confiança, iniciativa, otimismo, imaginação, persistência, capacidade de decisão, competitividade e propensão a correr risco (MALACH-PINES et al, 2005).

As características do empreendedor são vistas de maneiras diferentes nas perspectivas estudadas. Na perspectiva econômica, os autores associaram os empreendedores a detectores de oportunidades de negócios e criadores de empresa que correm riscos calculados (GREBEL et al, 2003; FILION, 1999b).

O primeiro autor a falar sobre empreendedor e a enfatizar a sua função econômica foi Richard Cantillon, que classificou os agentes econômicos em três grupos: os donos de terras, os empreendedores e os arrendatários, sendo que, dentre eles, somente os empreendedores não eram passivos e desempenhavam um papel central como parte do comércio em geral (GREBEL et al, 2003; HAMILTON; HARPER, 1994).

Cantillon (1978) denominava o empreendedor de empresário, que era um indivíduo não assalariado que corria riscos e vivia sob incertezas, aplicando seu próprio capital para constituir uma empresa ou, também, poderia ser empresário de seu próprio trabalho, ou seja, não estava vinculado a ninguém, vendendo sua mão de obra quando, onde e para quem quisesse.

Após Cantillon, Grebel et al (2003) afirmam que Say elevou o empreendedor a figura chave na vida econômica, fazendo distinção entre este e o capitalista, sendo este último aquele que dava dinheiro para a empresa. O empreendedor não necessariamente precisava ter o dinheiro para investimento, mas deveria assegurar, conforme Hamilton e Harper (1994), a coordenação própria de uma gama de atividades, como levantar capital, organizar a produção e a distribuição do produto, sendo considerado seu próprio gerente. Para Grebel et al (2003, p. 496), Say via o empreendedor sob uma perspectiva empírica para estabelecer o seu comportamento, sendo que sua função era “entender a tecnologia e ser capaz de transferir o conhecimento para um produto comercializável que atendesse às necessidades dos consumidores”.

Os economistas estavam interessados em compreender o papel do empreendedor como motor do sistema econômico e o viam como detector de oportunidades de negócios, criador de empreendimentos e aquele que corre riscos, desempenhando o papel de informar o mercado a

respeito de novos elementos e sendo capaz de trabalhar em condições de ambigüidade e incerteza (FILION, 1999b).

Nessa perspectiva, para Schumpeter (1961), a dinâmica da mudança econômica tem como elemento a **inovação** e o agente econômico capaz de promover essa inovação é o **empreendedor**, que tem papel fundamental no cenário do desenvolvimento econômico, sendo o indivíduo que busca e introduz inovações no mercado, alguém especial, com força de vontade e visão suficientes para vislumbrar oportunidades e dispor de tempo para conceber e elaborá-las, percebendo-as como uma possibilidade real e não apenas como um sonho. Schumpeter (1982, p. 54) chama de empreendedores os indivíduos que inovam, e

esses conceitos são a um tempo mais amplos e mais restritos do que no uso comum. Mais amplos porque em primeiro lugar chamamos empreendedores não apenas aos homens de negócios independentes em uma economia de troca, que de modo geral são assim designados, mas todos que de fato preenchem a função pela qual definimos o conceito, mesmo que sejam, como está se tornando regra, empregados dependentes de uma companhia, como gerentes, membros da diretoria, etc, ou mesmo se o seu poder real de cumprir a função empresarial tiver outros fundamentos, tais como o controle da maioria das ações. Como a realização de combinações novas é que constitui o empreendedor, não é necessário que ele esteja permanentemente vinculado a uma empresa individual; muitos financistas, promotores, etc, não são e ainda podem ser empreendedores no sentido que lhe damos. Por outro lado, nosso conceito é mais restrito do que o tradicional ao deixar de incluir todos os dirigentes de empresas, gerentes ou industriais que simplesmente podem operar um negócio estabelecido, incluindo apenas os que realmente executam aquela função.

Ainda, conforme Schumpeter (1982), o indivíduo empreendedor é caracterizado por expressões como possuidor de iniciativa, autoridade ou previsão, não sendo um ser humano inteiramente racional, voltado para o lucro, mas pessoas com desejo de produzir novos bens e desenvolver novos métodos de produção. É alguém com vontade de conquistar, impulso de lutar, de ser bem-sucedido, “aquele para quem o ganho pecuniário é a expressão consumada do sucesso” (ASSIS, 2005, p. 18).

Para Schumpeter (1982, p. 56), alguém só é efetivamente um empreendedor, se inovar, perdendo esse caráter quando monta o seu negócio e o dirige, sendo muito raro um empreendedor permanecer sempre como tal, como também é raro um homem de negócios nunca passar por um momento que seja empreendedor, mesmo que seja em menor grau. Ou seja, um indivíduo que “continua a apreender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor”, deixando de sê-lo quando pára de inovar (SOUZA, 2001, p. 31).

Nessa linha de pensamento, Gray (2002, p. 63) afirma que a essência da abordagem Schumpeteriana é a de que empreendedores são competitivos e lutam para estar à frente de seus concorrentes e, quando eles começam a consolidar seu negócio e diminuir o ritmo de inovações, eles se tornam simplesmente **gerentes**, desenvolvendo maior aversão ao risco e deixando de ser empreendedores.

Os economistas tenderam a se concentrar na natureza da função empreendedora, negligenciando o conjunto das qualidades pessoais que caracterizam o tipo empreendedor e os determinantes da atividade empreendedora, como características pessoais e comportamentais, variáveis motivacionais e cognitivas que individualizam os empreendedores (HAMILTON; HARPER, 1994), o que passou a ser feito pelos estudiosos na perspectiva comportamental.

O termo “comportamentalista” está relacionado a especialistas do comportamento humano, como psicólogos, sociólogos, dentre outros. Max Weber (2003), para explicar o comportamento do empreendedor, se baseou no sistema de valores como elemento fundamental, definindo os empreendedores como indivíduos inovadores, independentes, cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal.

Nessa linha, McClelland (1972) destaca-se por sua contribuição ao enfoque comportamental, salientando as variáveis motivacionais e não puramente econômicas. Esse autor relaciona o empreendedor à necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e de controle, apontando a necessidade de realização como força motivadora do seu comportamento (SOUZA, 2005; HAMILTON; HARPER, 1994).

O estudo do comportamento do empreendedor, segundo McClelland (1972, p. 255), não está relacionado ao comportamento empresarial, pois os empresários não necessariamente demonstram um comportamento empreendedor, e um empreendedor não precisa ser um empresário, quer dizer, “um político, um médico, um professor universitário ou um pedreiro podem ostentar todos os componentes do papel empreendedor, muito embora o seu não seja, primordialmente, o de empresário”. Também, o empreendedor é a pessoa que organiza a empresa e/ou aumenta a sua capacidade produtiva e não precisa necessariamente ser o proprietário dos meios de produção ou o detentor do capital. Assim, o papel do empreendedor está relacionado à aceitação de riscos como função da capacidade de decisão, à atividade instrumental vigorosa e/ou original, à responsabilidade individual, ao conhecimento dos resultados das decisões e ao planejamento a longo prazo e aptidões da organização (McCLELLAND, 1972).

Em relação à aceitação de risco, “o papel do executivo ou empreendedor parece exigir a tomada de decisões numa situação de incerteza” (McCLELLAND, 1972, p. 259). Se não

houver incerteza significativa, não esteve presente o que esse autor chama de “espírito empreendedor”, pois não houve uma tomada de decisão, apenas a aplicação de algum procedimento conhecido de antemão – a aceitação de riscos se relaciona com a tomada de decisões, que requer habilidade e capacidade de realização.

Já com relação à atividade instrumental vigorosa e/ou original, “o papel empreendedor envolve, quase por definição, fazer as coisas de forma original e melhor que antes” e, um homem de negócios que inova, mas se limita a comportar de maneira tradicional, “não é, estritamente falando, um empreendedor, tal como é normalmente definido” (McCLELLAND, 1972, p. 277).

Supõe-se que o papel empreendedor implica responsabilidade individual (McCLELLAND, 1972, p. 280), e várias definições de “homens de negócio” giram em torno do conceito de responsabilidade, em que a satisfação de realização surge de uma ação iniciada e bem sucedida, sem se preocupar com o fato do reconhecimento público de algo realizado individualmente.

Assim, em relação ao conhecimento dos resultados e das decisões, uma pessoa com capacidade empreendedora deve saber a respeito do seu desempenho, pois o indivíduo com alta n Realização “está orientado, como o homem de negócios deve estar, para uma realimentação concreta quanto à maior ou menor perfeição do trabalho que está realizando e, portanto, sentir-se-á mais feliz e desempenhará melhor o papel empreendedor” (McCLELLAND, 1972, p. 285).

Após McClelland, a ciência do comportamento expandiu rapidamente, chegando a um consenso maior a respeito das metodologias mais válidas e confiáveis a serem utilizadas na compreensão e interpretação do fenômeno do empreendedorismo, o que refletiu nas pesquisas desse campo, resultando em inúmeras publicações que tratam das características atribuídas aos empreendedores, principalmente pelas ciências sociais. Para Sewdberg (2000), a contribuição das ciências sociais para compreender as características do empreendedor se dá por ela fornecer novas idéias sobre teoria e prática, observando o comportamento inovador nos negócios em várias sociedades, tempos e culturas e o empreendedor por uma perspectiva bem mais ampla de uma classe de atores que o que vem sendo feito comumente.

Filion (1999b) explica que existem diversas definições de empreendedor elaboradas por várias áreas, ocasionando uma grande confusão conceitual, o que pode ser visualizado no Quadro 1.

ÁREA	EMPREENDEDOR
Economia	Associado à inovação e visto como força direcionadora de desenvolvimento
Psicologia	Possuem características como criatividade, persistência, internalidade e liderança
Engenharia	Bons distribuidores e coordenadores de recursos
Finanças	Pessoas capazes de calcular e medir riscos
Gerenciamento	Organizadores competentes e desembaraçados que desenvolvem linhas mestras ou visões em torno das quais organizam as suas atividades, destacando-se em organizar e fazer uso de recursos
Marketing	Pessoas que identificam oportunidades, que se diferenciam dos outros e têm o pensamento voltado para o consumidor

Quadro 1: Relação entre a disciplina e a definição de empreendedor
Fonte: FILION (1999b)

Conforme visto no Quadro 1, se for feita uma comparação dessas definições entre as áreas, é possível perceber o quanto elas diferem umas das outras, mas se os conceitos são elaborados por diferentes autores dentro de uma mesma área, poderá ser notado consenso (FILION, 1999b).

Dentre os estudos realizados por várias áreas das ciências sociais, principalmente na corrente comportamentalista, existem diversas características comuns atribuídas aos empreendedores: inovação; liderança; riscos moderados; independência; criatividade; energia; tenacidade; originalidade; otimismo; orientação para resultados; flexibilidade; habilidades para conduzir situações; necessidade de realização; autoconsciência; autoconfiança; envolvimento a longo prazo; tolerância à incerteza; iniciativa; capacidade de aprendizagem; habilidade na utilização de recursos; sensibilidade a outros; agressividade; tendência a confiar nas pessoas e dinheiro como medida de desempenho (FILLION, 1999b, p. 9).

Na mesma linha de pensamento, várias definições para o termo empreendedor são seguidas por uma discussão sobre necessidade de realização, crenças, propensão a correr risco e valores individuais (BROCKHAUS, 1982). Para esse autor, generalizações de resultados de pesquisas são difíceis de serem feitas, por não ser possível definir uma população denominada empreendedora, mas podem ser elencadas de maneira consistente algumas características psicológicas para o empreendedor.

Brockhaus (1982), a partir de uma revisão de literatura, define alguns fatores que estão associados ao indivíduo empreendedor, divididos em três categorias: características psicológicas no indivíduo (crenças, propensão a correr riscos e valores pessoais); efeitos de experiência anterior (não satisfação com a experiência em trabalhos anteriores, modelos a serem seguidos e desemprego) e características pessoais (idade, educação e residência). Brockhaus (1982) inclui, assim, os efeitos das experiências anteriores, tanto pessoais quanto com negócios, como características pessoais e trabalha com fatores mais ambientais. Brockhaus (1982) propõe um modelo psicológico possível do empreendedor, conforme mostrado a seguir:

- os empreendedores têm mais escolaridade que a população em geral, mas a maioria deles não tem curso superior.
- esta não educação/qualificação limita as possibilidades de emprego a cargos mais baixos na hierarquia das empresas (cenário que não se aplica aos empreendedores com curso superior).
- os valores dos empreendedores são: necessidade de realização, independência e liderança, sendo que empregados que não possuem nível superior não possuem esses valores e estão menos propensos a estar insatisfeitos com o trabalho.
- gerentes com curso superior e empreendedores com curso superior têm valores semelhantes, mas os gerentes não se desapontam ou ficam insatisfeitos como os empreendedores, preenchendo os valores e as necessidades pelos significados do seu trabalho.
- empreendedores com e sem curso superior tendem a ter valores e expectativas que levam à não satisfação com seus trabalhos e acreditam que em outras organizações poderiam estar mais satisfeitos.
- as habilidades empreendedoras e os membros da família servem como modelos para começar um negócio, mesmo que eles não tenham sido bem sucedidos.
- as crenças internas em si mesmo faz com que empreendedores acreditem que eles podem influenciar os resultados do negócio se este for deles.
- empreendedores acreditam na probabilidade de sucesso e de fracasso, mas preferem correr o risco quando analisam a probabilidade de continuar empregado.
- o grau de insatisfação com o trabalho anterior, somado à crenças em si mesmo, aumentam o esforço e a probabilidade de sucesso do empreendedor.

O modelo de Brockhaus (1982) foi proposto com base em revisão de literatura de estudos realizados sobre empreendedorismo, não podendo ser confirmado devido à necessidade de pesquisas empíricas para sua comprovação e elaboração definitiva. Brockhaus (1982) afirma que, embora muito progresso tenha sido feito desde a década de 1960 até 1980, ainda não havia sido estabelecida uma ligação entre as características pessoais do empreendedor e o sucesso do seu empreendimento.

Em uma definição que, também, aborda a perspectiva comportamental do empreendedor, Filion (1999b, p. 19) o define como

uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócio e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Assim, o que distingue um empreendedor de um gerente ou empresário, é o desenvolvimento e a implementação do processo visionário, onde passam grande parte de seu tempo imaginando onde querem chegar e como farão para atingir seus objetivos, são indivíduos capazes de detectar oportunidades e criar contextos (FILION, 1999b).

Diferente da abordagem relacionada à criatividade, capacidade de correr risco e da visão mencionada na definição acima, Gray (2002) define empreendedor sobre uma perspectiva gerencial, ou seja, o caracteriza como um indivíduo que gerencia seu negócio com a intenção de expandí-lo, utilizando liderança e capacidades gerenciais para atingir seus objetivos, geralmente em ambientes altamente competitivos.

Além dos autores clássicos que tratam a respeito de conceitos e características dos empreendedores e do que já foi descrito acima, existem vários estudos e pesquisas abordando a questão do que é um empreendedor e suas características.

Turan e Kara (2007) investigaram as características e atributos de empreendedores turcos, comparando-as com as características de empreendedores irlandeses, através de questões demográficas e informações de negócios, motivações, características empreendedoras, características pessoais e habilidades gerenciais. Os resultados da pesquisa indicaram que as características tanto dos empreendedores turcos quanto irlandeses eram similares: necessidade de realização, auto-confiança, persistência, responsabilidade, gostar de

desafios, auto-estima, otimismo, rápida tomada de decisão, gostar de mudanças, ser bom planejador, tomador de risco.

Souza (2005) desenvolveu uma matriz de características do empreendedor e empreendedorismo, para reunir os fatores identificados em revisão de literatura relacionados a esses conceitos, sendo essas características estendidas a vários tipos de empreendedores. Essa matriz pode ser visualizada no Quadro 2.

CARACTERÍSTICAS	AUTORES													TOTAL			
	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L. J. Filion	R.E. McDonald	R. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Ângelo	Logenecker et al.		E. Leite	Cqarland et al.	Frese et al.
Buscar oportunidades	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X			11
Conhecimento do mercado						X	X	X				X		X			5
Conhecimento do produto						X	X	X				X		X			5
Correr riscos	X	X		X	X	X	X				X	X		X	X		10
Criatividade		X		X		X		X	X	X		X		X	X		9
Iniciativa	X	X		X					X					X		X	6
Inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Liderança	X	X	X	X	X		X				X						7
Necessidade de realização	X	X									X				X	X	5
Proatividade	X	X		X											X	X	5
Visionariedade				X				X		X		X		X		X	5

Quadro 2: Matriz de características de empreendedor e empreendedorismo
Fonte: Souza, 2005.

Apesar de todos os estudos realizados, a produção advinda dessas pesquisas trouxe dados muito variados e, muitas vezes, contraditórios, não sendo possível estabelecer um único perfil para o empreendedor, o que pode estar relacionado à diferença das amostragens, diferenças cronológicas na coleta de dados, influência de empregos anteriores, tipos de treinamentos realizados, religião, valores, cultura, dentre outros (FILION, 1999b). Além disso, para Filion (1999b), existem várias definições propostas por pesquisadores e, ainda, não é possível estabelecer se um indivíduo será bem sucedido ou não como empreendedor, mas é possível identificar as características e aptidões mais encontradas nele. Uma das conclusões a se chegar a respeito das características dos empreendedores é que “eles podem ser resumidos como o protótipo do ser social, pois os seres humanos são produtos do ambiente em que vivem” (FILLION, 1999b, p. 10).

Assim, percebe-se a influência do ambiente em que o indivíduo está inserido, ou seja, sua cultura, no comportamento empreendedor, para identificar qual a relação existente e compreender como ela se dá. Não é mais possível estudar o empreendedorismo apenas sobre a perspectiva econômica e comportamental. Outro fator, o cultural, já está sendo inserido nesse contexto, com alguns estudos realizados nesse campo.

As teorias econômicas que tratam a respeito do empreendedor tendem a ignorar os fatores sociológicos e culturais, que se somam aos fatores psicológicos, sendo que essas teorias consideram o empreendedor como uma unidade de análise, algo “a parte”, independente (HAMILTON; HARPER, 1994). As grandes idéias e o estabelecimento de novos negócios não depende, somente, de questões econômicas e estruturais, mas, também, do que é socialmente possível dentro de uma sociedade particular, considerando que questões tais como “confiança, risco e relacionamento entre ganhos individuais e responsabilidade social são inerentes ao processo de desenvolvimento de um negócio” (MONTROYA, 2000, p. 335). Para essa autora, o sentimento utilizado pelo empreendedor para crescer e sobreviver no mundo dos negócios é o conhecimento e o instinto adquirido através da experiência, na vivência em um ambiente cultural específico.

Ao analisar o conceito de empreendedor à luz da cultura, é preciso “referenciar as características empreendedoras em relação às ações, atividades, interesses característicos de uma sociedade ao tempo, com suas regras específicas”, em que as características empreendedoras estão sujeitas às mudanças e transformações de seu contexto, no qual as áreas social, cultural e econômica estão fortemente interligadas (DEPIERI; SOUZA, 2005, p. 13).

Assim, sintetizando as principais características do empreendedor destacadas nos estudos anteriormente referenciados tem-se: necessidade de realização; independência; criatividade; inovação; liderança; persistência; otimismo; planejamento; auto-confiança; iniciativa; propensão a correr riscos; busca de oportunidades de negócios, dentre outros.

Nesse contexto, foram definidas pela *Management Systems International* (1999), as características mais expressivas de empreendedores bem sucedidos, que podem ser agrupadas em três conjuntos, a saber: realização (composto por busca de oportunidades, iniciativa, persistência, aceitação de riscos e comprometimento com o contrato de trabalho); planejamento (composto por estabelecimento de metas, busca de informações e planejamento e monitoramento sistemático) e poder (composto por persuasão, redes de contato, liderança, independência e autoconfiança). A *Management Systems International* (1999, p. 7) definiu como empreendedores bem sucedidos

os indivíduos que organizam e/ou administram recursos sob a forma de empresa responsável pela própria prestação de contas e não-agrícola e que assume uma parcela considerável de risco em razão de sua participação no patrimônio líquido da empresa

Dentre as características agrupadas nos três conjuntos, não foi considerada a inovação que, conforme alguns estudos (SCHUMPETER, 1961; FILION, 1999b) e a matriz de Souza (2005), foi apontada como característica do empreendedor. Assim, os três conjuntos ou dimensões, aliados à dimensão inovação, são as características empreendedoras consideradas nesse trabalho.

Dessa maneira, faz-se necessário destacar cada um desses conjuntos de características separadamente, o que é feito a seguir.

2.2.1. Realização

O conjunto de características relacionado à Realização foca a disposição, a capacidade e a inclinação do empreendedor em tomar iniciativas, aceitar desafios, objetivar e atingir padrões excelentes de qualidade, produtividade, crescimento e rentabilidade. As características deste conjunto estão relacionadas à pró-atividade, renovação de esforços para enfrentar desafios e superar obstáculos, busca de oportunidades ainda não exploradas ou novas formas de explorar algo já existente, forte senso de responsabilidade e melhoria contínua das atividades do indivíduo. Os indicadores de Realização, nesta pesquisa, são: busca de oportunidade; iniciativa; persistência; aceitação de risco e desafios; exigência de eficiência e qualidade, e comprometimento.

McClelland (1972) é o principal autor a pesquisar sobre a necessidade de realização, como já foi destacado. Para este autor,

A alta *n* Realização leva as pessoas a se comportarem na maioria das formas em que se comportariam se quisessem desempenhar com êxito o papel empreendedor, tal como este foi definido por economistas, historiadores e sociólogos. O motivo de realização deve levar os indivíduos a procurar situações que proporcionem um desafio moderado às suas aptidões, a desempenhar melhor suas tarefas nessas situações e a mostrar maior confiança na possibilidade de êxito (McCLELLAND, 1972, p. 291).

Assim, conforme McCLELLAND (1972), um indivíduo com alta *n* Realização tem como características:

- preferência em trabalhar com riscos moderados, mas objetivos, persistindo em tarefas “onde seus esforços ou habilidades possam exercer influência no resultado” (McCLELLAND, 1972, p. 261), operando de modo a ter mais possibilidades de satisfação da realização, priorizando aquelas atividades que sejam fontes de desafios.
- preferência por solucionar problemas a ter uma interação amistosa, ou seja, preferem os especialistas aos amigos, trabalhar com pessoas que os possam ajudar a resolver problemas e não alguém que conhecem e apreciam.
- maior eficiência organizacional.
- propensão a se direcionarem ou se posicionarem no mundo dos negócios, porque este requer características que eles possuem.

A alta necessidade de Realização é particularmente adequada para ajustar os indivíduos ao papel empreendedor, associada à vontade de se superar e se distinguir (McCLELLAND, 1972), e de um indivíduo que possui tal necessidade, é esperado que este gaste tempo pensando em como trabalhar melhor ou como realizar algo que seja importante para ele (SMITH-HUNTER et al, 2003). Conforme Stewart Jr e Roth (2007), baseado no modelo de McClelland (1972), uma alta n Realização, caracterizada por um desejo de fazer tudo da melhor forma para alcançar um sentimento de realização, predispõe o indivíduo a procurar uma posição empreendedora, a qual o indivíduo acredita ajudá-lo a ter maior satisfação que ele teria se ocupasse outros tipos de posição. Nesse contexto, Collins et al (2004) concluíram que a motivação para a realização está significativamente relacionada com a escolha da carreira empreendedora e o desempenho. Assim, Stewart Jr e Roth (2007, p. 411) afirmam que,

altos níveis de motivação de realização são consistentes com as demandas do papel empreendedor, que parece atrair indivíduos com alta necessidade de realização, devido à possibilidade de se obter maior satisfação em um cenário empreendedor, onde existe um contexto que oferece desafio, autonomia e flexibilidade para realização.

Conforme Smith-Hunter et al (2003), pessoas com alta n Realização possuem cinco atributos: gostam de situações onde eles podem ser responsáveis por buscar soluções para problemas; gostam de *feedback* rápido a respeito de seu desempenho para que possam

verificar se estão improvisando ou não; evitam tarefas que percebam ser muito fáceis ou difíceis; preferem esforçar-se para atingir metas que representem desafios e não estão além de suas capacidades; e são interessados em conhecimentos concretos dos resultados de suas decisões (ex: dinheiro como medida de sucesso)

Uma das características do conjunto Realização é a aceitação de riscos, estudada por diversos autores (McCLELLAND, 1972; CANTILLON, 1978; SCHUMPETER, 1982; BROCKHAUS, 1982; BUSENITZ, 1999) e é um dos temas dominantes na literatura relacionada ao empreendedorismo, assim como a questão de como os empreendedores se comportam em relação às alternativas que requerem tomada de risco ou como eles o gerenciam (BUSENITZ, 1999). Conforme esse autor, iniciar um novo empreendimento baseado em novas descobertas e inovação, envolve riscos e, quando novos negócios são criados tendo como intenção o crescimento e alto desempenho, o risco é inevitável. Estas afirmações podem ser percebidas quando Busenitz (1999, p. 326) coloca que “o indivíduo que inicia um empreendimento está propenso a experimentar chances, a se expor à situações de incertezas dos resultados e a ter sucesso em situações perigosas”, o que o autor denomina alta propensão a correr riscos.

Conforme McClelland (1972), as pessoas com maior n Realização têm mais propensão a aceitar riscos, e empreendedores os aceitam quando suas possibilidades de sucesso são aumentadas devido às suas habilidades, as quais podem minimizar o risco. Ou seja, pode ser que, conforme Busenitz (1999), empreendedores escolhem caminhos que têm risco, pois o percebem como sendo pequeno nos negócios em que se propõem a iniciar.

Já Schumpeter (1982) destaca que o empreendedor não é visto como aquele que corre riscos, pois estes recaem sobre o proprietário dos meios de produção, do dinheiro e de bens materiais, e o autor chama esse indivíduo de capitalista. Para Schumpeter (1982) havia diferença entre empreendedores e capitalistas.

Brockhaus (1980) relatou que a aceitação de riscos pelo empreendedor não difere significativamente do resto da população em geral, embora, conforme Busenitz (1999), vários estudos tenham encontrado pequenas diferenças na propensão a correr riscos entre empreendedores e, mesmo que o consenso seja de que não diferem substancialmente na aceitação de riscos, está claro que empreendedores envolvidos em novos empreendimentos estão mais propensos a falhar que a serem bem sucedidos. Nessa linha, Brockhaus (1980) constatou que empreendedores são tomadores de risco moderado, assim como McClelland (1972), com pequena diferença entre empreendedores e gerentes, assim como do público em geral. Também, Busenitz (1999, p. 327) demonstrou que “não existe diferença na propensão a

assumir riscos entre empreendedores e gerentes de grandes corporações, pois as diferenças estão no modo como eles percebem o risco”.

Ainda nessa linha de pensamento, McCarthy (2000) realizou um estudo que teve como principal objetivo explorar como os empreendedores pensam a respeito do risco e lidam com ele no processo de formação da estratégia, encontrando que correr riscos é uma função dos traços de personalidade, assim como é influenciada por fatores situacionais, sendo importante ver a tomada de risco como um fenômeno multidimensional e não unidimensional. Também, foi sugerido por McCarthy (2000) que a propensão a correr riscos varia, sendo alta se o empreendedor está nos primeiros estágios do desenvolvimento do negócio, diminuindo quando ocorrem crises ou existem ameaças de insucesso nos negócios. Ainda, McCarthy (2000) evidencia que a propensão a correr riscos é um conceito amplo e reflete as estratégias de negócio, não apenas os traços de personalidade, como pode ser observado quando o autor afirma que

a abordagem dos traços de personalidade tem sido a maior abordagem no estudo de risco em empreendedorismo. O pensamento tradicional incorporou uma visão essencialmente estática dos empreendedores focando em traços de personalidade e tipologias. Pesquisadores comportamentais aceitaram a visão de que o risco não é uma propriedade apenas psicológica do indivíduo, mas se manifesta através do comportamento. Estrategistas têm a visão de que o risco é uma variável estratégica. A teoria do aprendizado social pode ser uma maneira de integrar as perspectivas dos traços de personalidade, comportamental e estratégica em relação ao risco, dentro de um único modelo, e reconhece que a propensão a correr risco dos empreendedores não ocorre isoladamente, sendo que as pessoas influenciam e são influenciadas pelo ambiente de negócios (McCARTHY, 2000, p. 49)

Em relação ao indivíduo, Smith-Hunter et al (2003) interpretam o tomador de risco como aquele que, no contexto de um empreendimento de risco, prossegue com sua idéia, quando a probabilidade de sucesso é baixa. Ao se tornar um empreendedor, o indivíduo arrisca seu bem-estar financeiro e psicológico, oportunidades de carreira e relações familiares, pois o nível de incerteza envolvido em um novo empreendimento é alto (SMITH-HUNTER et al, 2003).

O risco também está relacionado a outra característica da Realização, a busca de oportunidades. A maioria dos empreendedores não têm problemas em gerar idéias, devido à grande quantidade delas que podem ser vendidas, sendo a avaliação a solução para diferenciar uma idéia de uma oportunidade (KEH et al, 2002). Assim, para esses autores, é importante

compreender como os empreendedores avaliam as alternativas existentes, o que é denominado avaliação de oportunidades.

Uma oportunidade é definida por Keh et al (2002) como uma situação futura que os tomadores de decisão consideram como desejável e possível. Decidir quando uma idéia é uma oportunidade envolve avaliações feitas em condições incertas e complexas e, próximo à incerteza está o risco, ou seja, a probabilidade do empreendedor ser ou não capaz de transformar uma idéia em uma oportunidade, com sucesso (KEH et al, 2002). Para esses autores, o indivíduo mal sucedido em seu negócio pode sofrer perdas e, assim, o risco percebido é um aspecto significativo de como os empreendedores avaliam as oportunidades existentes, ou seja, eles são mais propensos a avaliar uma idéia de forma favorável quando percebem menos risco ao aproveitar uma oportunidade (KEH et al, 2002).

Associando o risco à busca de oportunidades, Keh et al (2002) realizaram um estudo utilizando a abordagem cognitiva para examinar a avaliação de oportunidades pelos empreendedores, para explorar a extensão das tendências cognitivas em afetar a avaliação das oportunidades, mediadas pela percepção do risco. Encontraram que, para os empreendedores, decidir se uma idéia é uma oportunidade geralmente irá demandar avaliações sob condições complexas ou incertas, em que o risco percebido tem papel significativo – quando a percepção do risco é baixa, o empreendedor é mais propenso a avaliar positivamente uma oportunidade (KEH et al, 2002).

A identificação da oportunidade é vista como uma capacidade empreendedora importante, como uma fonte de vantagem competitiva e um componente fundamental na educação empreendedora (DeTIENNE; CHANDLER, 2007). Para esses autores, a habilidade em identificar uma oportunidade é uma tarefa cognitiva que permite a alguns indivíduos, e não todos, identificar oportunidades. Nesse contexto tem-se a oportunidade empreendedora, definida por Singh (2001, p. 11) como “um negócio em potencial, viável, que visa lucro e oferece um produto inovador ou serviço ao mercado, melhora um produto ou serviço existente, ou copia um produto ou serviço lucrativo em um mercado ainda não saturado”.

Entretanto, conforme Dimov (2007), os indivíduos não desenvolvem suas idéias isoladamente, mas através de um processo social de discussão e interpretação, pois empreendedores em potencial procuram convencer e comprometer outros atores sociais. Dimov (2007) se refere a esse processo de formatação, discussão e interpretação, pelo meio no qual idéias iniciais são elaboradas, refinadas, alteradas ou mesmo descartadas, como **desenvolvimento de oportunidade**, e este termo representa uma visão dinâmica, interativa, e

socialmente embutida de como as oportunidades empreendedoras alcançam a sua forma final, ou seja, são colocadas em prática.

Enfim, o conjunto Realização é composto pelos indicadores busca de oportunidade; iniciativa; persistência; aceitação de risco; exigência de eficiência e qualidade, e comprometimento, que estão elucidados em vários estudos (McCLELLAND, 1972; BROCKHAUS, 1980; LANGAN-FOX, ROTH, 1995; BUSENITZ, 1999; FILION, 1999b; McCARTHY, 2000; KEH et al, 2002; STEWART JR et al, 2003; DeTIENNE; CHANDLER, 2007; STEWART JR; ROTH, 2007) a respeito das características do empreendedor.

2.2.2. Planejamento

O conjunto de características relacionadas ao Planejamento, reforça as particularidades do gerenciamento de negócios, ligadas à avaliação de habilidades de planejamento e resolução de problemas, definição de metas e objetivos, busca de informações, planos de negócios e planos operacionais realistas e identificação de soluções criativas para problemas concretos. Os indicadores de Planejamento, nesta pesquisa, são: estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e acompanhamento sistemático.

Planejamento é uma atividade essencial em qualquer ação humana, tanto no plano individual, quanto coletivo, e significa “pensar antes de agir, de forma sistemática, com método, analisando vantagens e desvantagens da ação pretendida, propondo objetivos e resultados” (GUIMARÃES, 2003, p. 69). Conforme esse autor, o planejamento contribui para a elaboração de visões que embasam o processo decisório, precedendo a ação para criar o futuro, e não predizê-lo.

Planejar é um processo complexo, composto por inúmeras variáveis utilizadas para determinar objetivos e resultados desejados, dependentes de fatores como o tamanho da organização e seu nível de complexidade, além de variáveis ambientais externas. Ackof (1976) explica que planejamento está relacionado à determinação de objetivos e meios eficazes para alcançá-los, exigindo uma atividade constante de análise do futuro. Assim, entendido como um processo, pode ser visto como “um conjunto de etapas que compreende: análise do contexto, definição dos objetivos, definição das estratégias para a execução, definição dos meios de controle, implementação, acompanhamento e avaliação” (GUIMARÃES, 2003, p. 71) e está relacionado, conforme Armstrong (1982), a assegurar que várias pequenas partes sejam colocadas juntas, como em um quebra-cabeças.

Drucker (1976, p.7-8) explica que o planejamento é utilizado para antever as situações e mudanças a serem enfrentadas pela organização. Assim,

administradores valem-se das antecipações feitas pelos economistas, compreendendo que dentro do espírito do negócio eficaz eles devem analisar o verdadeiro significado de tais fatos e a maneira como devem ser interpretados sistematicamente em termos de produto, de mercado e de aplicação de recursos. A empresa bem administrada sabe muito bem que precisa estar preparada para modificar seus planos diante do que as previsões indicam como sendo a nova realidade futura, anunciando que o previsto tem que ser diferente do presente.

Sendo assim, o planejamento não é um plano, previsão ou adivinhação, ele está relacionado a decisões presentes, com reflexos futuros a curto ou longo prazo, sendo dinâmico e contínuo (DRUCKER, 1976). A perspectiva do planejamento (curto ou longo prazo) é a base para a alocação e coordenação de recursos da empresa (KOUFOPOULOS et al, 2005). Desta forma, Guimarães (2003, p. 71) afirma que planejar é uma “tentativa de manter o auto-controle (e não o controle externo) no processo do existir, evitando-se o mero reagir ao fluxo dos acontecimentos”.

Ainda em relação à perspectiva do planejamento, conforme Koufopoulos et al (2005), esta está fortemente relacionada à capacidade e à disposição dos gerentes de uma organização em estabelecer os limites de tempo para cada planejamento, assegurando que os indivíduos operem dentro de um contexto específico, estando este de acordo com o tempo determinado, levando em consideração fatores limitantes como dificuldades cognitivas, aversão ao risco, restrições de tempo e custo e a possibilidade de se ter informações não fidedignas.

McClelland (1972) afirma que o comportamento empreendedor em relação ao planejamento a longo prazo e aptidões da organização está relacionado a uma previsão de ocorrências futuras, chegando a essa conclusão através da premissa de que o trabalho do empreendedor envolve tomada de decisões. “O empresário bem sucedido é, por definição, alguém que toma em consideração várias alternativas e suas conseqüências, antes que realmente lhe aconteça; numa linguagem mais comum, prevê possibilidades futuras” (McCLELLAND, 1972, p. 290).

Apesar da literatura mostrar que planejamento não é simplesmente um plano ou reação ao fluxo dos acontecimentos, na prática não é exatamente isso que acontece, conforme estudo de Barros (2001) realizado com pequenas empresas prestadoras de serviços de internet, que demonstrou estar a idéia de planejamento diretamente associada a orçamentos e planos de

negócios apenas, não incluindo as ações e decisões críticas selecionadas a partir de informações.

Conforme Kraus et al (2006), pequenos empreendimentos não fazem planejamento estratégico, mas sim planos, que embora sejam realizados formalmente, são elaborados em intervalos de tempo muito grandes entre um e outro e raramente são sustentados por instrumentos de planejamento, valendo-se da intuição.

A necessidade de planejamento formal requer a melhoria do planejamento nas organizações, principalmente em pequenas empresas, conforme argumenta Osbourne (1995), explicando que o empreendedor deve primeiro identificar uma oportunidade e criar planos para cada área específica, como marketing e finanças, para depois colocar a idéia em prática. Mintzberg (2001) salienta que a organização empreendedora possui uma estrutura simples e utiliza poucos procedimentos formais de planejamento.

Cada negócio, conforme observado por Herter (1995), independentemente de seu tamanho, precisa de planejamento efetivo, sendo este o primeiro passo em direção ao sucesso. Para este autor, o processo de desenvolvimento do planejamento força o empreendedor a pensar a realidade do mundo dos negócios, saindo do que ele chama de mundo dos sonhos, pois o empreendedor, conforme Mintzberg (2001), tende a ser intuitivo na busca por oportunidades de negócio, seguindo mais um processo visionário que realizando planejamentos.

A intuição é necessária para detectar oportunidades de negócio, mas requer entendimento e um nível mínimo de conhecimento a respeito do setor a que se vai enveredar, pois um empreendedor “terá a intuição de que algo é possível em um mercado em particular, porque ele conhece o mercado o suficiente para entender seu funcionamento e ser capaz de detectar oportunidades” (FILION, 1999a).

Por essa razão, o processo de planejamento para Filion (1999a) está baseado em um processo visionário, e os elementos básicos deste processo são o entendimento do setor, a habilidade de identificar uma necessidade não satisfeita e a imaginação para refletir e selecionar um nicho a ser ocupado de forma diferente. Filion (1999a, p. 11) explica que

os empreendedores que obtiveram sucesso são aqueles que caminharam passo a passo, gradualmente. Eles aprenderam a concentrar, a estabelecer limites para sua atividade, a definir essa atividade e a escolher um alvo a ser atingido. A escolha do alvo inicial e os seus ajustes graduais e subseqüentes fazem toda a diferença. Nesse aspecto, os empreendedores são um tanto quanto estrategistas.

Assim, criar uma visão significa identificar e dar sentido ou direção às atividades subsequentes, e o empreendedor planeja quando detecta possibilidades de negócio, define e seleciona um espaço de mercado que pretende ocupar e concebe o tipo de organização necessária para fazê-lo (FILION, 1999a).

2.2.3. Poder

O conjunto de características de Poder, está relacionado à influência do empreendedor nos resultados em benefício próprio, para obter cooperação, otimizar o uso de redes de contatos e utilizar estratégias aprimoradas de influência e negociação. Os indicadores de Poder, para esta pesquisa, são: persuasão; estabelecimento de redes de contato; liderança; independência e auto-confiança. No conjunto Poder, este está relacionado à influência do empreendedor sobre os demais atores envolvidos em seu contexto.

Weber (2003) estudou poder e autoridade, destacando que o poder é a imposição da vontade de uma pessoa sobre um grupo ou de um grupo sobre o outro, forçando ou coagindo alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, enquanto a autoridade é a habilidade de fazer com que as pessoas façam, voluntariamente, o que lhe foi pedido, devido à influência pessoal.

Na mesma linha de pensamento de Weber (2003), Morgan (2006, p. 163) cita a definição de Dahl (1957), a qual diz que poder envolve habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita. Já para Morgan (2006), o poder é o meio pelo qual conflitos de interesses são resolvidos, influenciando quem consegue o quê, quando e como.

Algumas pessoas vêem o poder como recurso, alguma coisa que alguém possui, enquanto outras o vêem como relação social caracterizada por algum tipo de dependência, como um tipo de influência sobre coisas ou pessoas (MORGAN, 2006). Conforme esse autor, as fontes de poder são ricas e variadas, sendo as mais importantes: autoridade formal; controle sobre recursos escassos; uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos; controle do processo de tomada de decisão; controle do conhecimento e da informação; controle dos limites; habilidade de lidar com incerteza; controle da tecnologia; alianças interpessoais, redes e controle da organização informal; controle das contra-organizações; simbolismo e administração do significado; sexo e administração das relações entre os sexos; fatores estruturais que definem o estágio da ação e o poder que já se tem.

Também em relação às influências exercidas uns sobre os outros e suas relações sociais, Lee e Tiedens (2001) entendem o poder como uma dimensão fundamental que as pessoas utilizam para definir, compreender e organizar seus relacionamentos sociais, e as diferenças de poder existem através dos vários tipos de papéis e cenários sociais. Em diferentes culturas e espaços de tempo, o poder tem sido utilizado para determinar os indivíduos que têm acesso às fontes de valor, quem têm influência sobre os outros e aqueles que tomam decisões importantes e, de fato, todas as sociedades têm sido caracterizadas por diferenças marcantes no poder entre os indivíduos (LEE; TIEDENS, 2001). O poder também é considerado como uma habilidade de fazer as coisas ou convencer e influenciar outros a fazerem diferentemente o que eles fazem (KANTER, 1979).

As definições de poder podem estar relacionadas a status, influência ou dependência, embora exista tradição em conceituar poder como uma característica do indivíduo. Lee e Tiedens (2001) explicam que os indivíduos se diferem em relação à aceitação, idealização e desejo de poder, assim como à tendência a se comportar de uma maneira dominadora. Assim, conforme explicam Lee e Tiedens (2001), o poder pode ser melhor descrito como uma dinâmica relacional entre indivíduos, mais que em relação à sua propriedade ou situação em que se encontra, ou seja, o poder é refletido nos relacionamentos pessoais, nas conexões sociais e vínculos com os outros, em que as pessoas detentoras de poder se relacionam com indivíduos e se comportam de maneiras que asseguram a continuidade de contato freqüente com diversos grupos de pessoas.

Em relação à auto-percepção, existe evidência de que pessoas com alto poder percebem a si mesmos como tendo mais controle que as pessoas com baixo poder (LEE; TIEDES, 2001) e, comparadas às pessoas com baixo poder, as de alto poder têm lócus de controle mais forte (PORTER et al, 1981) e percebem a si mesmos como mais capazes de gerar mudanças, influenciar os outros e ter melhor desempenho (SCHMINKE, 1993).

Lee e Tiedens (2001, p. 44) argumentam que “as pessoas detentoras de poder percebem a si mesmas como altamente independentes dos outros, mas, ao mesmo tempo, estão ligados aos outros através de seus relacionamentos”, ou seja, têm um auto-conceito como pessoas independentes, mas suas estruturas relacionais são interdependentes.

Nesse sentido, tem-se que alianças interpessoais, redes e controle da organização informal, estão diretamente relacionados ao indicador de poder utilizados neste estudo: o estabelecimento de redes de contato. Conforme Morgan (2006, p. 179),

Amigos altamente colocados, patrocinadores, mentores, coalizões com pessoas preparadas para transacionar apoio e favores para promover os fins individuais das pessoas, bem como redes informais de consulta às bases, sondagens ou simples bate-papos; tudo isso oferece fonte de poder aos envolvidos. Através de vários tipos de redes interligadas, um indivíduo pode adquirir informações *a priori* de desenvolvimentos que sejam importantes aos seus interesses, exercer várias formas de influência interpessoal para produzir esses desenvolvimentos da forma desejada e preparar o caminho para proposições que esteja interessado em concretizar.

Nesse contexto, além de obter poder por meio de coalizões, o indivíduo pode tirar poder de seu papel dentro das redes sociais, conhecidas como organizações informais nas quais as pessoas interagem para satisfazer diferentes tipos de necessidades sociais (MORGAN, 2006).

Em relação, especificamente à rede de contatos, a análise dos resultados da pesquisa de Barros (2001) demonstrou que a habilidade do proprietário-administrador para construir uma rede de relacionamentos com os parceiros do negócio tem grande influência no processo de formulação da estratégia nas pequenas empresas, demonstrando que as empresas adotam as características associadas com a dimensão *networking*, a qual abrange diversas atividades de contato social com os parceiros do negócio.

Barros (2001, p. 34) chegou à conclusão de que “o comprometimento pessoal do proprietário-administrador e o seu relacionamento com os diversos *players* do mercado influenciam de forma definitiva a concepção de estratégias”. Em sua pesquisa, Barros (2001) elaborou um questionário de desenvolvimento de estratégia com seis dimensões: incrementalismo (estratégia formada ao longo de um processo evolutivo); cultural (estratégia direcionada pelos aspectos culturais da organização); poder (estratégia desenvolvida por meio de um processo de barganha, negociação e influência de grupos internos); comando (estratégia direcionada e determinada por um indivíduo que detém o poder superior dentro da organização); ambiental (estratégia concebida em resposta a pressões externas) e *networking* (estratégia desenvolvida no decurso de um processo de ligações e consultas entre os membros da rede de negócios na qual a companhia está inserida). É possível perceber a ligação dessas dimensões com a questão do estabelecimento de redes de contato, persuasão e liderança.

A liderança tem sido investigada desde há muito, apresentando, assim, várias interpretações, sendo que o conjunto de todos os pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema (BERGAMINI, 1994). Para esse autor, alguns teóricos preocuparam-se com o que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia. Já outros, estudam aquilo que o

líder faz, procurando delinear diferentes estilos de liderança. E, por fim, outros pesquisadores procuram analisar a liderança em função das circunstâncias que determinam a eficácia dos líderes e as variáveis do ambiente que podem influenciar o desenvolvimento do vínculo líder-seguidor (BERGAMINI, 1994).

Morgan (2006) afirma que uma fonte de poder nas organizações está na habilidade que uma pessoa tem em persuadir indivíduos e idealizar realidades que sejam mais interessantes para alguém perseguir, sendo que a liderança envolve a habilidade de definir a realidade para os demais.

Desta forma, a liderança é vista como a influência do empreendedor sobre os demais, guardando, conforme Bergamini (1994, p. 113), “dimensões profundas que nascem das características próprias às personalidades de cada um”, e o auto-conhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional parecem ser indispensáveis ao líder.

Para Bergamini (1994), existem dois aspectos comuns às definições de liderança existentes: um, de que a liderança está ligada a um fenômeno grupal (envolve duas ou mais pessoas) e outro, da liderança como sendo um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores. Assim,

o verdadeiro poder está vinculado à habilidade interpessoal, sendo assim anterior ao poder formal e não podendo ser confundido com autoritarismo. Personalidades autoritárias tendem naturalmente a reagir através de ações que privilegiam esquemas punitivos, tais como penalidades financeiras ou avaliações negativas dos subordinados. Esse poder se liga, portanto, à credibilidade que o administrador consegue construir em torno de si (BERGAMINI, 1994, p. 112).

Conforme Lee e Tiedens (2001), a literatura de liderança sugere que existem formas de poder dependentes e independentes, destacando a perspectiva de que pessoas com alto poder têm personalidades distintas, habilidades e atitudes que as separam das outras pessoas.

2.2.4. Inovação

A dimensão Inovação está voltada para a capacidade do empreendedor de atuar de forma criativa e inovadora na busca por posições vantajosas de mercado, melhorando a vantagem competitiva do empreendimento, tendo como indicadores, para este estudo: criatividade e inovação (MSI, 1999).

A inovação pode ser definida como “mudanças no conhecimento, na habilidade e nas técnicas requeridas para produzir produtos e serviços de qualidade melhor ou superior por preço unitário” (NARULA, 2004, p. 2). De fato, esse fenômeno pode ser visto como a recombinação de recursos tangíveis e intangíveis em novas formas de atividades de geração de valor (GALUNIC; RODAN, 1999; SCHUMPETER, 1961). Na concepção de Fagerberg (2005) inovações são essencialmente novidades ou novas aplicações de negócios. Ambos os casos introduzem inovações na esfera econômica e, dessa forma, é uma das chaves para explicar a diferença de desempenho entre empresas, regiões e países e para explicar o crescimento econômico.

Um ponto básico no estudo da inovação é a distinção entre invenção e inovação. Enquanto a invenção está ligada à ocorrência de uma idéia sobre um novo produto ou processo, a inovação é a tentativa de aplicar invenções na prática (NARULA, 2004; STEELE; MURRAY, 2004; FAGERBERG, 2005). Geralmente uma inovação requer diversas invenções e até mesmo várias inovações integradas porque, para inovar, uma empresa necessita combinar diversos tipos de recursos, capacidades e conhecimentos. Assim, para Steele e Murray (2004), uma inovação tem vantagem em relação a uma invenção, mas uma invenção não é uma inovação, sendo que a inovação pode ser expressa por meio do conhecimento, persuasão ou um indivíduo pode tomar a decisão em adotá-la ou não. Destaca-se, assim, a importância do inovador, ou seja, a pessoa ou a unidade organizacional que reúne os fatores necessários para conduzir a inovação – o agente denominado empreendedor (SCHUMPETER, 1961).

A inovação é um fenômeno complexo que está relacionado a diversas variáveis, presentes tanto no ambiente interno quanto externo às organizações, o que dá origem a diversas formas de interpretação, conceituação e classificação. Há várias propostas de tipificação do fenômeno inovação, baseadas em diversas perspectivas. Para Schumpeter (1961), a inovação pode se apresentar na forma de cinco amplas versões: novos produtos; novos métodos de produção; novas fontes de suprimentos; exploração de novos mercados e novas maneiras de se organizar negócios. Na mesma linha de Schumpeter (1961), Zhao (2005) define inovação como a inclusão de novos produtos, novos processos, novos serviços, novas formas de organização, novos mercados e o desenvolvimento de novas habilidades e de capital humano. Como exemplo desta diversidade de forma de inovação, em estudo realizado por Fillion (1999a) com gerentes-proprietários de pequenos negócios, não foram entrevistados empreendedores que introduziram algum produto ou inovação de mercado relevante, mas inovaram ao reduzir custos, melhorar a qualidade ou oferecer serviços mais rápidos.

Capon et al (1992) dizem ser necessário uma visão integrada e holística envolvendo o ambiente, a estratégia e a organização para se analisar a inovação; existem evidências das relações complexas entre estes fatores. As relações com a inovação são: a busca por mercados que podem ter alto crescimento, investimento em desenvolvimento de produtos, incentivos ao comportamento empreendedor, habilidade ao contratar pessoas que desenvolverão os novos produtos, planejamento do ciclo de vida do produto, ambiente de trabalho cooperativo e pioneirismo (CAPON et al, 1992).

Ainda, inovação é descrita como “uma idéia, prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo” (ROGERS, 1995, p. 519) e a sua adoção inclui a geração, desenvolvimento e implementação de novas idéias ou comportamentos (DAMANPOUR, 1991), sendo a adoção e/ou criação de algo novo (WAGNER; HANSEN, 2005).

A classificação também pode estar baseada em competências. Galunic e Rodan (1998) afirmaram que a inovação pode vir do colapso de competências organizacionais, seguido de sua reestruturação em novas formas – recombinações baseadas na síntese – assim como ela pode vir de uma nova combinação de competências – recombinações baseadas na reconfiguração. Acrescentam Galunic e Rodan (1998), que as diversas características do conhecimento e a sua organização são fatores importantes para explicar o potencial de inovação de uma empresa. Powell e Grodal (2005) explicam que o papel do conhecimento é essencial em qualquer processo de inovação e que a localização das empresas em redes de relacionamento é fator determinante para o acesso ao conhecimento. Sendo assim, o conhecimento se apresenta como um dos mais importantes recursos a serem recombinações para se gerar a inovação.

A importância da transferência de conhecimento e a conseqüente combinação de recursos e de capacidades para explicar a vantagem competitiva são evidentes (DYER e SINGH, 1998). Esses fenômenos de combinações também explicam o poder das empresas multinacionais contemporâneas, que alavancam seus movimentos empreendedores criando interdependências entre seus diversos locais de atuação (BARTLETT, GHOSHAL, e BIRKINSHAW, 2004).

Nesse sentido, Lawson e Samson (2001), afirmam que inovação é o mecanismo pelo qual cada organização produz novos produtos, processos e sistemas, necessários para que a empresa se adapte às mudanças no mercado, nas tecnologias e nas formas de competição. Nesse contexto, a inovação representa uma vantagem competitiva, sustentada por competências como qualidade, eficiência, velocidade e eficácia, sendo que inovadores que

possuem alto desempenho podem oferecer produtos de maior qualidade ao mercado, de maneira mais rápida e a menores custos que os concorrentes (LAWSON; SAMSON, 2001).

Em ambientes altamente competitivos e em constante mudança, que trazem risco e incerteza, mas cria oportunidades, “a chave condutora da habilidade organizacional para a mudança é a inovação” (AHMED, 1998, p. 31). Para esse autor, ser inovador demanda mais que recursos, requer um ambiente que leve os indivíduos a serem inovadores e permita o florescimento da criatividade. Conforme Ahmed (1998), existem pessoas que são mais propensas a ter um comportamento inovador, existindo traços de personalidade que caracterizam um indivíduo criativo, a saber: interesses amplos; gostar de situações complexas; parcialidade; intuição; auto-confiança; habilidade em lidar com situações antagônicas; forte auto-senso de criatividade; persistência; curiosidade; energia; lócus de controle interno.

Nesse contexto, conforme Steele e Murray (2004), indivíduos inovadores são ávidos para tentar novas idéias, construindo, assim, redes de comunicação com outros inovadores, compartilhando oportunidades de transferência de inovações entre os elementos da rede. Também, são capazes de controlar fontes financeiras para absorver perdas provenientes de uma inovação não lucrativa, têm habilidade de compreender e aplicar conhecimentos técnicos complexos e desempenha um papel crítico na difusão do processo de colocar em prática novas idéias, introduzindo inovações provenientes do ambiente externo de uma organização.

Wang e Ahmed (2004) conceituaram *inovatividade* da organização como a capacidade inovadora global da empresa em criar e disponibilizar novos produtos ou em abrir novos mercados, através da combinação de estratégia e comportamento e processo inovativo e identificaram cinco áreas principais que determinam a inovatividade: inovatividade de produtos; inovatividade de mercado; inovatividade de processos; inovatividade de comportamentos e inovatividade de estratégias - estas cinco principais áreas estão relacionadas.

Nessa linha, Jantunen (2005), testou empiricamente a relação entre a capacidade de processamento do conhecimento das empresas e seu desempenho inovador, concluindo que, para sustentar a inovatividade em um ambiente dinâmico, a empresa precisa ter habilidade para renovar sua base de conhecimento. Para este autor, quando o dinamismo do ambiente é alto, o estoque e o fluxo de conhecimentos da empresa são cruciais para sustentar o desempenho inovador e as empresas precisam de ativos, processos, pessoas e estruturas que possibilitem flexibilidade estratégica e sustentem oportunidades empreendedoras percebidas e aproveitadas.

Para empresas empreendedoras é importante focar não apenas no sucesso de mercado e lucratividade de cada produto ou serviço, mas, ainda, assegurar sua capacidade de inovar em avanços tecnológicos e oferecer produtos e serviços que irão sustentar a vantagem competitiva. (MAXWELL; WESTERFIELD, 2002). Para esses autores, tais inovações são críticas para o crescimento e perceber a sua importância deve ser consenso geral entre empreendedores por duas razões: primeiro, a inovação é vital para que o proprietário de um negócio tenha vantagem competitiva e, segundo, a alta taxa de mudança em ambientes competitivos levou a um grande aumento no foco em processos inovadores.

Em outra visão, Johannessen et al (2001) notaram que praticamente toda definição de inovação foca o conceito de novidade, sendo esse tema especialmente importante para entender a relação entre inovação e empreendedorismo, como sugerido por estudos que enfatizam o papel central da novidade na criação de novos empreendimentos e no gerenciamento: início de novos negócios, novas entradas, novas organizações e renovação organizacional.

A maioria da literatura em empreendedorismo é dedicada à inclinação e habilidade do empreendedor em inovar e, de fato, criatividade e inovação são condições inerentes ao empreendedorismo (STEWART JR et al, 2003), sendo considerada componente fundamental e elemento chave para o sucesso do negócio (JOHANNESSEN et al, 2001).

Nesse contexto, a criatividade e a promoção de uma cultura para inovação é fundamental para a manutenção de uma organização pró-ativa e empreendedora (STEELE; MURRAY, 2004). Assim, esses autores afirmam que, visualizando a criatividade e a invenção como oportunidades, são necessárias determinadas estratégias que assegurem um ambiente de desenvolvimento das habilidades criativas em todos os níveis da organização, que o potencial de criatividade dos dirigentes seja identificada, a oportunidade para o exercício da criatividade em todos os projetos de criatividade sejam analisados e as tarefas e pessoas alocadas em projetos criativos se baseiem nestes princípios.

Também, Zampetakis e Moustakis (2006) afirmam existir uma relação entre criatividade e identificação de oportunidades de negócios, considerando criatividade como habilidade de identificar problemas e encontrar soluções não óbvias ou, também, de modificar as fontes disponíveis, de maneira inovadora. Consequentemente, a criatividade pode ser vista como um elemento essencial do empreendedorismo, sendo a criatividade empreendedora a implementação de novas idéias que podem ser colocadas em prática, para estabelecer um novo negócio ou um novo programa para entrega de produtos ou serviços (ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2006).

Neste sentido, Lee et al (2006a, p. 82) afirmam que o empreendedorismo é “uma forma de criatividade, podendo ser denominado como criatividade nos empreendimentos ou criatividade empreendedora, pois frequentemente novos negócios são originais e viáveis”.

Indivíduos criativos possuem traços como iniciativa, persistência, flexibilidade, autoconfiança, independência de pensamento e ação, disposição para correr riscos e coragem (ALENCAR; FLEITH, 2003), traços estes característicos do empreendedor (SCHUMPETER, 1982; McCLELLAND, 1972; BROCKHAUS, 1982; FILION, 1999a).

Empreendedores enfrentam um grande número de desafios quando tentam implementar novas idéias e solucionar problemas, assim, a inovação é sua principal preocupação e, aqueles que sobrevivem apesar das mudanças e desafios, são aqueles que agem de maneira empreendedora, em outras palavras, fazendo as coisas de forma diferente, criativa e inovadora (SMITH-HUNTER et al, 2003).

Um estudo realizado por Zhao (2005) demonstrou que empreendedorismo e inovação estão positivamente relacionados, são complementares e se interagem para auxiliar a organização a prosperar, a ter sucesso e se tornar sustentável em uma ambiente de constante mudança. Também, empreendedorismo e inovação não estão limitados aos estágios iniciais de um novo empreendimento, mas é um processo dinâmico e holístico em organizações inovadoras.

Conforme Carlan et al (1984), um empreendedor investe em recursos inovadores para obter lucro e crescer, utilizando a inovação como uma prática de gerenciamento estratégico. Devido ao foco do empreendedor em lucros e crescimento, ele está mais propenso a escolher novos caminhos para seu negócio, principalmente planejando mais (CARLAN et al, 1984).

Conseqüentemente, a inovação tem sido medida de várias maneiras, por diversos autores. O grau de inovação pode ser medido considerando entradas e saídas de inovação, ou seja, baseando na inovação de processos e produtos e na utilização de recursos utilizados para inovar (ARANDA; MOLINA-FERNANDEZ, 2002). Mas, em alguns casos, este tipo de medida não parece válida, devido aos diferentes aspectos de cada organização em particular (ARANDA et al, 2001). Assim, em um estudo realizado por estes autores em empresas no setor de serviços, mais especificamente empresas de consultoria em engenharia, foram definidas quatro dimensões básicas para medir a inovação das organizações pesquisadas, a saber: grau de inovação para serviços; grau de inovação para a entrega do serviço; a importância da percepção do cliente sobre o processo de inovação e a existência e importância de novos projetos de serviços e equipes de desenvolvimento.

Já o estudo de Huse et al (2005), utilizou seis tipos de medidas para inovação, descritos abaixo com seus respectivos indicadores:

- inovação de produto: esforço da empresa em criar novos produtos ou serviços, ou modificar os já existentes. Indicadores => desenvolvimento de novos produtos; introdução e desenvolvimento de novos produtos em mercados já explorados por outras empresas; oferta de melhorias ou modificações em produtos já existentes; desenvolvimento rápido de novos produtos; aumento da lucratividade através de produtos não existentes anteriormente; oferta de novas variações para as linhas de produtos existentes.

- inovação de processo: interesse da empresa em modificar a maneira na qual produtos e serviços são criados. Indicadores => alto investimento em tecnologia relacionada a pesquisa e desenvolvimento; desenvolvimento completo de nova tecnologia; desenvolvimento de nova tecnologia no mercado; pioneirismo em melhorias tecnológicas; alto investimento em produtos relacionados a pesquisa e desenvolvimento; ênfase em desenvolvimento internacional de novas tecnologias.

- inovação organizacional: reflete os esforços da empresa em estimular a inovação através de vários sistemas organizacionais. Indicadores => desenvolvimento de sistemas que incentivam a inovação; treinamento dos funcionários em técnicas de criatividade e inovação; desenvolvimento de novas estruturas que encorajem a inovação na empresa; uso de programas de desenvolvimento gerencial para aumentar a inovação; utilização de equipes de vários departamentos para desenvolvimento de novos produtos; desenvolvimento de procedimentos para desenvolver técnicas inovadoras; estabelecimento de procedimentos para aumentar as idéias dos funcionários para novas oportunidades de negócios.

- inovação incubativa: foca na criação interna e geração de inovações através de esforços da própria empresa. Indicadores => encorajar a iniciativa individual e a criatividade entre os funcionários; ênfase no desenvolvimento interno de novos produtos; criação de cultura organizacional interna que contribua para a inovação; ênfase do desenvolvimento internos de novas idéias de negócios.

- inovação aquisitiva: obtenção de acesso a inovações através da busca por fontes fora da empresa. Indicadores => compra de empresas inovadoras na mesma indústria; compra de empresas inovadoras em indústrias relacionadas; utilização de licenças para adquirir novas tecnologias; aquisição de tecnologias inovadoras através de *joint ventures*.

- inovação imitativa: tentativa da empresa de copiar ou imitar produtos, serviços ou processos de concorrentes ou empresas pertencentes a outra indústria. Indicadores => imitação de produtos ou tecnologias, idéias de negócio bem sucedidas, produtos, práticas de negócios de sucesso e estratégias utilizadas pelos concorrentes.

Johannessen et al (2001) se basearam na definição de inovação como idéias, práticas ou artefatos materiais percebidos como novos, utilizando seis variáveis que refletissem a percepção de diferentes tipos de inovação para avaliar a inovatividade das empresas estudadas, a saber: novos produtos; novos serviços; novos métodos de produção; abertura de novos mercados; novas fontes de suprimentos e novas formas de organização. Os respondentes indicaram em uma escala Likert de cinco pontos o grau no qual a empresa havia feito mudanças nos três anos anteriores à pesquisa, para todas as seis variáveis de inovação, baseando nas percepções dos respondentes. Conforme Johannessen et al (2001), a composição das variáveis de inovação utilizadas no estudo não foram, até onde eles sabem, previamente utilizadas dessa maneira em estudos anteriores de inovação.

Concluindo, processos de inovação são diferenciados e complexos. Existe necessidade de conhecimento e compreensão de desenvolvimento de tecnologias por gerentes, executivos e empreendedores, contexto em que um dos maiores problemas nessa área de pesquisa tem sido a necessidade de desenvolver definições, medidas e modelos consistentes do processo de inovação dentro de uma empresa, levando em consideração seu ambiente, o seu nível de complexidade dos processos e variáveis significativas que afetam o processo inovador (UTTERBACK, 1986). Neste contexto, o papel do gestor para criar situações que favorecem a criação de um ambiente criativo e empreendedor, é fundamental para o sucesso de um empreendimento.

2.3. Atitude Empreendedora

Para melhor compreender a atitude empreendedora, é preciso falar a respeito de atitude. Existe uma tentativa de se predizer o comportamento social a partir do estudo das atitudes, pois espera-se que elas prevejam e expliquem o comportamento humano (PETTY; WEGENER, 1998; AJZEN, 2001; SOUZA; LOPEZ JR, 2005; SHETTY, 2007), assim, o termo atitude foi introduzido na psicologia social como tentativa para explicá-lo (FISHBEIN; AJZEN, 1975).

A importância do estudo da atitude está no papel desempenhado por ela nas escolhas que os indivíduos fazem em relação a sua própria vida, em questões como saúde e segurança,

por exemplo, ou mesmo àquelas relacionadas a suas famílias, amigos e nações; atitudes estas que auxiliam na determinação dos atos de cada indivíduo (PETTY; WEGENER, 1998). Assim, para esses autores, o termo atitude é utilizado em referência às avaliações favoráveis ou desfavoráveis, positivas ou negativas, feitas pelos indivíduos em relação a pessoas, objetos e fatos, variando sob diversas formas, baseadas em emoções, crenças, experiências passadas e comportamentos, sendo internamente consistentes ou ambivalentes.

Eagly e Chaiken (1998, p. 269), dizem que “atitudes expressam paixão e ódio, atração e repulsão, simpatia e aversão; indivíduos manifestam atitudes quando eles amam ou odeiam coisas ou pessoas, quando os aprovam ou desaprovam”, e essa expressão de aprovação ou desaprovção é feita de diversas maneiras, relacionada às avaliações feitas pelo indivíduo, considerando todos os aspectos das respostas, incluindo emoções, cognições e comportamento manifesto. Respostas avaliativas incluem respostas manifestas ou encobertas, são elas que expressam aprovação ou desaprovção, aproximação ou evitação e simpatia ou aversão. Em termos mais formais, atitude é

uma tendência psicológica expressa através da avaliação de uma entidade com algum grau a favor ou contra. A idéia de que atitude é uma tendência psicológica, trata a atitude como um estado que é interno à pessoa e que tem curta ou longa duração. Como um estado interno, uma atitude não é diretamente observável, mas inferida através de respostas observáveis (EAGLY; CHAIKEN, 1998, p. 269)

Na visão de Ajzen (2001, p. 28), atitude representa uma avaliação resumida a respeito de um objeto psicológico obtido por características como bom e mal, prejudicial e benéfico, agradável e desagradável”, ou seja, as atitudes são predisposições para avaliar objetos psicológicos. Essa definição pode levar a interpretação de que existe apenas uma atitude em relação a um objeto atitudinal, o que não é verdade, pois diferentes contextos podem levar a diferentes avaliações a respeito de um mesmo objeto, evidenciando a existência de várias atitudes em relação a este objeto.

Como objeto atitudinal entende-se qualquer coisa que é discriminada ou mantida na mente do indivíduo, podendo ser abstrato ou concreto, individual ou coletivo; está incluído nas políticas sociais, grupos sociais e pessoas, assim como também estão incluídos os comportamentos e classes de comportamentos (EAGLY; CHAIKEN, 1998). A formação da atitude requer uma experiência direta ou indireta com o objeto atitudinal. As respostas a esse objeto são modificadas pela atitude do indivíduo em sua direção e as diferentes respostas são classificadas em três categorias: cognitiva (percepção e manifestações verbais de crenças),

afetiva (respostas nervo-simpáticas e manifestações verbais de afeto) e comportamental (ações e manifestações verbais de comportamento) (FISHBEIN e AJZEN, 1975; PETTY e WEGENER, 1998; EAGLY e CHAIKEN, 1998). Assim, para se medir atitude é preciso acessar esses seus três componentes, para que possam ser obtidas medidas das três classes de respostas.

O componente afetivo da atitude é o mais característico deles, pois as atitudes incluem reações afetivas advindas do objeto atitudinal, reações estas que se associam a este objeto, ou seja, “o aspecto afetivo consiste nos sentimentos, humor, emoções e atividades nervo-simpáticas que as pessoas praticam em relação ao objeto atitudinal e conseqüentemente os associam a ele” (EAGLY; SHAIKEN, 1998, p. 272).

Também, existe uma grande influência das crenças na atitude, relacionadas ao seu componente cognitivo. As avaliações feitas pelo indivíduo em relação a um objeto são espontâneas e inevitáveis quando existem crenças a respeito desse objeto, e cada crença associa o objeto a um certo atributo, em que as atitudes em relação a este é determinada “pelos valores subjetivos das características do objeto em interação com a força das associações” (AJZEN, 2001, p. 30). Assim, mesmo que existam diferentes crenças em relação a um objeto, apenas aquelas acessíveis na memória influenciam na atitude em um determinado momento.

Eagly e Chaiken (1998), corroborando a idéia de Ajzen (2001), dizem que as crenças são as cognições e pensamentos associados às atitudes, são as associações ou ligações que os indivíduos estabelecem entre o objeto atitudinal e as várias características atribuídas a esse objeto, expressando avaliações positivas ou negativas que podem ser concretas (refletindo imagens específicas) ou abstratas (sintetizam várias observações e eventos similares).

Já o componente comportamental da estrutura da atitude, conforme Eagly e Chaiken (1998), está relacionado à ação em relação a um objeto atitudinal ou à intenção de agir, que não necessariamente presume um comportamento manifesto, pois as representações comportamentais podem, assim como as cognições e afetos, serem generalizadas através de respostas repetitivas. O componente comportamental expressa tanto avaliações positivas ou negativas, que devem estar coerentes com os outros dois componentes: afetivo e cognitivo.

Nessa linha de pensamento, Ajzen (2001) mostra que atitude prediz intenções de comportamento, o que ele explica através do modelo da teoria do comportamento planejado. De acordo com essa teoria, as pessoas “agem conforme suas intenções e percepções de controle sobre o comportamento, enquanto as intenções são influenciadas pelas atitudes em direção ao comportamento, normas subjetivas e percepções do controle comportamental”

(AJZEN, 2001, p. 43). Assim, percebe-se que comportamento é determinado pela intenção que o indivíduo tem de realizá-lo.

Para Fishbein e Ajzen (1975), a partir do entendimento de que atitude é uma predisposição para responder a um objeto de forma favorável ou desfavorável, pode-se perceber uma grande ligação entre atitude e comportamento, o que leva a crer que se a atitude for medida, é possível prever qual será o comportamento do indivíduo, pois todas as respostas a um objeto atitudinal são mediadas pela atitude do indivíduo em relação a esse objeto.

Assim, atitude pode ser considerada com sendo constituída por três componentes: cognitivo (crenças, valores); afetivo (sentimentos, emoções) e comportamental (predisposição para agir) e é relevante para entender e prever o comportamento social. Atitude é vista como uma predisposição para responder de maneira favorável ou desfavorável em relação a um objeto atitudinal (PETTY; WEGENER, 1998; AJZEN, 2001; SHETTY, 2007).

Desta forma, pesquisas de fatores que influenciam a decisão de começar um novo negócio, de empreender, são focadas em traços de personalidades e características individuais, fatores comportamentais e situacionais e modelos de intenção focados nas atitudes e seus antecedentes para explicar o processo empreendedor (PETERMAN; KENNEDY, 2003).

Conforme Guerrero et al (2006), investigações têm contribuído para a literatura na área de empreendedorismo, com o surgimento de diversos modelos para tentar explicar esse fenômeno, principalmente modelos de intenção empreendedora. Explicam Guerrero et al (2006) que, nos anos 1980 e 1990, foram desenvolvidos seis modelos principais nessa área: o modelo do evento empreendedor (SHAPERO, 1982); a teoria do comportamento planejado (AJZEN, 1991); atitude orientada para o empreendedorismo (ROBINSON et al, 1991), modelo básico de intenção (KRUEGER; CARSRUD, 1993); modelo do potencial empreendedor (KRUEGER; BRAZEAL, 1994) e o modelo de Davidsson (DAVIDSSON, 1995). A evolução desses modelos pode ser visualizada na figura 1 abaixo:

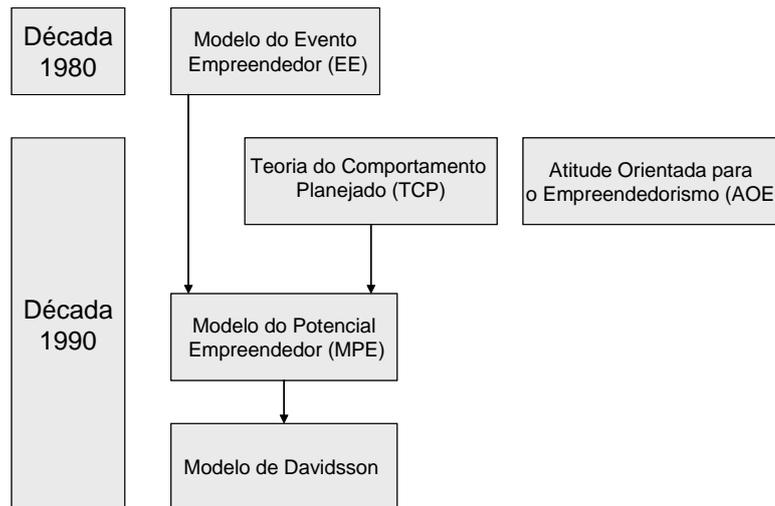


Figura 1: evolução dos modelos de atitude empreendedora.
Fonte: Guerrero et al (2006)

O primeiro modelo foi o Modelo do Evento Empreendedor de Shapero (1982), que explica a intenção de criação de novos negócios através da interação entre iniciativas, habilidade, gerenciamento, autonomia relativa e risco, sendo que a escolha pessoal para começar um novo negócio depende de três fatores: a percepção do desejo, a propensão para agir e a percepção de possibilidades (GUERRERO et al, 2006). Alguns dos estudos empíricos que aplicaram este modelo foram o de Krueger et al (2000) e Peterman e Kennedy (2003).

Posteriormente foi desenvolvida a Teoria do Comportamento Planejado de Aijzen (1991), com a premissa de que o comportamento requer planejamento e pode ser predito pela intenção de adotar ou não determinado comportamento, e a escala de Atitude Orientada para o Empreendedorismo de Robinson et al (1991), que descreve a atitude do empreendedor além da personalidade e das características demográficas, através de realização, auto-estima, controle pessoal, inovação e reações afetivas, cognitivas e conotativas. O Modelo de Atitude Orientada para o Empreendedorismo de Robinson et al (1991) é uma escala denominada EAO (*Entrepreneurship Attitude Orientation Theory Instrument*), desenvolvida para medir e prever atitude empreendedora, sendo um instrumento voltado, especificamente, para tarefas específicas de atitudes (LINDSAY, 2005) pois, conforme Robinson et al (1991), atitude para realização não é o mesmo que atitude para realização empreendedora. A escala EAO está baseada em três modelos de atitude – afetivo, cognitivo e conotativo – e possui questões que medem os seguintes fatores: realização, inovação, auto-estima, oportunismo e controle pessoal. Para Robinson et al (1991), a mudança na atitude empreendedora pode ocorrer através da influência nos pensamentos, sentimentos e intenções comportamentais em relação à inovação, realização, auto-estima e controle pessoal, em que: inovação se refere à percepção e

ação sobre uma atividade de negócio de uma maneira única e nova; realização está associada com iniciar e fazer crescer um novo negócio; auto-estima inclui auto-confiança e competência percebida do indivíduo em relação a assuntos de seu negócio; e controle pessoal envolve a percepção individual de controle e influência nos negócios.

A escala EAO de Robinson et al (1991) tem sido utilizada com frequência nos estudos de atitude empreendedora e, alguns estudos empíricos que a utilizaram, foram os estudos de MOEN et al (2004), SHETTY (2004) e Lindsay (2005).

O Modelo do Potencial Empreendedor de Krueger e Brazeal (1994) foi baseado nos modelos de Shapero (1982) e Ajzen (1991) e o Modelo de Davidsson (1995) é o último, que foi baseado em todos os anteriores, testando uma série de fatores econômico-psicológicos que influenciam as intenções individuais de empreender. Conforme Guerrero et al (2006), no Modelo de Davidsson (1995) a atitude empreendedora pode ser influenciada pela convicção definida pelas atitudes e o domínio delas e, também, pelo contexto em que o indivíduo está inserido.

Baseado nos modelos mencionados (SHAPERO, 1982; DAVIDSSON, 1985; AJZEN, 1991; ROBINSON et al, 1991; KRUEGER; BRAZEAL, 1994), vários autores (KRUEGER et al, 2000; LUTHJE; FRANKE, 2003; DRNOVSEK; ERIKSON, 2005; GUERRERO et al, 2006; AUKEN et al, 2006; ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2006; BARBOSA et al, 2007) testaram empiricamente a questão da intenção empreendedora, que é a intenção de um indivíduo iniciar um negócio, em que intenções predizem comportamento e atitudes predizem intenções.

Como exemplo, para melhor explicitar a questão da intenção empreendedora, o estudo de Guerrero et al (2006), baseado no modelo de Krueger e Brazeal (1994) – desenvolvido associando os modelos de Ajzen (1991) e Shapero (1982) – utiliza uma perspectiva sócio-psicológica, considerando que fatores ambientais (especificamente fatores informais, tais como atitude empreendedora) afetam as decisões de criar um novo negócio, conceituando e testando a noção de potencial empreendedor. Em outras palavras, Guerrero et al (2006) explicam que o evento empreendedor requer o potencial para começar um negócio que é definido por três construtos: desejabilidade percebida (atitudes e normas sociais), possibilidade percebida (auto-eficácia) e a propensão em agir (características pessoais estáveis).

Percebe-se que, conforme explicam Luthje e Franke (2003), existe diferença entre a atitude empreendedora e a intenção empreendedora, os termos não são sinônimos. Mas é importante citar os estudos sobre intenção empreendedora, para mostrar as diferenças entre

atitude empreendedora e intenção empreendedora, já que vários estudos de ambos construtos utilizam os mesmos modelos teóricos para se embasarem teoricamente, principalmente o Modelo do Comportamento Planejado. Conforme Fishbein e Aijzen (1975), várias pesquisas investigaram a relação entre atitude e comportamento, não observando o comportamento, mas utilizando medidas de intenções de comportamento como critério. Por isso, é necessário deixar claro a diferença entre os conceitos de atitude e intenção.

Fishbein e Aijzen (1975, p. 288) definiram intenção como “a posição de um indivíduo em uma provável dimensão subjetiva, envolvendo uma relação entre esse indivíduo e alguma ação” e intenção comportamental como uma “probabilidade subjetiva de um indivíduo realizar algum comportamento”. As intenções envolvem quatro tipos de elementos: o **comportamento**; o **objeto alvo** no qual o comportamento é direcionado; a **situação** na qual o comportamento será realizado e o **tempo** no qual o comportamento se dá, ou seja, a pessoa intenciona uma ação específica em relação a um determinado objeto, em uma situação específica, a um dado período de tempo (FISHBEIN; AIJZEN, 1975).

As intenções têm sido incluídas nos conceitos de atitude e quase nenhuma distinção entre atitude e intenção tem sido feita (FISHBEIN; AIJZEN, 1975, p. 288) e,

embora vejamos que a atitude de um indivíduo em relação a um objeto esteja relacionada à totalidade de suas intenções em relação a esse objeto, não necessariamente existe uma relação entre a atitude desse indivíduo com tal intenção.

As intenções, frequentemente, são vistas como um componente conativo da atitude e assume-se que esse componente conativo esteja relacionado ao componente afetivo da atitude, o que leva à suposição de que existe uma forte relação entre atitudes e intenções (FISHBEIN; AIJZEN, 1975). Mas, conforme esses autores, as formas tradicionais para se medir a atitude, geralmente, não fornecem base suficiente para prever intenções, pois a intenção de um indivíduo de realizar um determinado comportamento se dá em função de dois determinantes: um atitudinal (a atitude do indivíduo para realizar um determinado comportamento) e outro normativo (normas subjetivas, relacionadas às crenças em relação ao comportamento que o indivíduo deve ou não ter de acordo com as referências dele). Assim, a formação de uma intenção depende da formação anterior de uma atitude e de uma crença, havendo a necessidade de tratar as crenças, atitudes e intenções como conceitos diferentes e não rotulá-los como sendo apenas atitude (FISHBEIN; AIJZEN, 1975).

Pesquisas empíricas (HOOD; YOUNG, 1997; KRUEGER et al, 2000; PETERMAN; KENEDY, 2003; MOEN et al, 2004, SHETTY, 2004; VECIANA et al, 2005; GUERRERO et al, 2006; AUKEN et al, 2006; ZAMPETAKIS; MOUSTAKIS, 2006; LEE et al, 2006;) foram realizadas, paralelamente às pesquisas de intenção empreendedora, para determinar a atitude empreendedora.

Hood e Young (1997) desenvolveram um modelo conceitual para investigar atitude empreendedora em indivíduos de baixa renda nos EUA, baseado nas respostas de um questionário aplicado a 87 residentes de abrigos públicos, concluindo que as motivações para a criação de novos empreendimentos são consequência das condições e contextos de vida dos indivíduos e que a educação empreendedora é componente fundamental para iniciar empreendimentos em qualquer contexto. Para Hood e Young (1997), o interesse de um indivíduo em criar um negócio o leva a formar uma visão que o direcionará a uma ação, onde o ato de começar um negócio requer motivação e representa uma escolha pessoal, que incorpora tomada de decisão.

Walstad e Kourilsky (1998) investigaram a atitude empreendedora de jovens negros de 14 a 19 anos nos Estados Unidos. Foi utilizado um questionário composto por seis questões que cobrem os seguintes tópicos: visão de pequenos negócios, comparação entre pequenos e grandes negócios, interesse em começar um negócio, opiniões sobre mercados competitivos e governo, conhecimento de empreendedorismo e percepções sobre educação empreendedora. Os resultados demonstraram que os jovens pesquisados possuem forte desejo de começar um negócio, querem aprender empreendedorismo na escola e acreditam que empreendedores de sucesso têm a responsabilidade de fazer algo para retribuir à sociedade. Foram encontrados, como fatores limitantes para esses jovens realizarem o potencial empreendedor, acesso limitado a modelos de empreendedores, conhecimento inadequado e desconforto em relação a alguns mecanismos do mercado competitivo.

Já Beugelsdijk e Noorderhaven (2004) relacionaram a atitude empreendedora e o crescimento econômico, mostrando que as regiões diferem em relação à atitude empreendedora e que a quantidade de características empreendedoras está relacionada com alta taxa de crescimento econômico regional – a atitude empreendedora é vista como um elemento importante da cultura regional, facilitando o sucesso de conglomerados e economias regionais. Na pesquisa, Beugelsdijk e Noorderhaven (2004) testam empiricamente se algumas características sociais estão relacionadas ao crescimento econômico regional, verificando se regiões com uma cultura que pode ser caracterizada como empreendedora cresce mais rápido que regiões com poucas características empreendedoras. Para tanto, foram pesquisados

indivíduos autônomos, comparando suas características pessoais com as da população em geral, encontrando características consideradas empreendedoras (relacionadas a razões de sucesso ou fracasso pessoal; valores internalizados; atitude em relação a crescimento/progresso; preferência por igualdade versus liberdade e atitude em relação a questões sociais), calculando uma pontuação para atitude empreendedora de 54 regiões na Europa, com base nas características descritas. Através do método de análise de crescimento padrão, foi testado se regiões com mais atitude empreendedora mostrou um crescimento econômico mais forte. Os resultados indicaram que a atitude empreendedora é um fator importante e explanatório para explicar os diferenciais de crescimento.

Beugelsdijk e Noorderhaven (2004, p. 210) descrevem como elementos que compõem a atitude empreendedora a necessidade de realização, o locus de controle interno, a propensão a correr risco e a atitude inovadora, considerando como características de um indivíduo que apresenta atitude empreendedora “tomar iniciativa, ser inovador, mudar o ambiente de acordo com a idéia de alguém e as metas a serem atingidas, etc”.

Moen et al (2004) utilizaram o Modelo de Atitude Orientada para o Empreendedorismo de Robinson et al (1991) – EAO – em uma pesquisa que teve por objetivo identificar atitude empreendedora entre jovens estagiários do Instituto Kemahiran Belia Negara (IKBN) na Malásia e identificar a relação entre atitude empreendedora e fatores como relacionamento, histórico educacional, experiência de vida, educação dada pelos pais e trabalho. Foi proposto um modelo de formação da atitude empreendedora para compreender os fatores que a influenciam. Para tanto, a pesquisa foi realizada através de dois questionários: EAO, para medir a variável dependente e um questionário de dados demográficos para medir as variáveis independentes. Os questionários foram aplicados a 200 respondentes, do primeiro ao quinto ano de três cursos distintos: elétrica, automotivo e tecnologia em madeira e metal. O EAO foi utilizado por não haver um instrumento de medida de atitude empreendedora próprio para a cultura da Malásia. As características demográficas analisadas foram idade, sexo, raça, religião, Estado de origem, área residencial, campo cursado pelos alunos, educação secundária (arte, comércio, ciência, técnico), experiência profissional, nível de educação dos pais e ocupação dos pais. Os resultados do estudo mostraram que não há nenhuma relação significativa entre idade, sexo, raça, religião e estado de origem com atitude empreendedora, mas a localização (área) residencial, o campo de estudo dos alunos no IKBN, o nível educacional dos pais e a ocupação dos mesmos apresentaram relação significativa com atitude empreendedora.

Pesquisa que também utilizou o EAO de Robinson et al (1991) foi a realizada por Shetty (2004) para medir as características atitudinais dentro de organizações de tecnologia e financeiras, ou seja, o que o autor denomina atitude intraempreendedora, de intraempreendedores indianos. Foram modificados alguns itens do questionário original para adaptar à realidade organizacional, gerando um questionário adaptado denominado pelo autor de Modelo de Atitude Orientada para o Intraempreendedorismo (IAO) e aplicado a 200 executivos indianos, validando a escala para ser aplicada a intraempreendedores. As sub-escalas foram identificadas utilizando análise de cluster hierárquico. O IAO possui 45 itens, divididos nas dimensões: realização, auto-estima, controle pessoal e inovação. Os resultados indicaram que oportunismo não teve nenhuma significância em relação aos intraempreendedores, e o autor atribui esse resultado ao fato de empreendedores diferirem de intraempreendedores em relação ao oportunismo.

Outro estudo que utilizou a escala EAO de Robinson et al (1991) foi o de Lindsay (2005), que estudou os nativos (indígenas) dos Estados Unidos através de duas perspectivas, a dimensão cultural e a atitude empreendedora, construtos que foram utilizados para desenvolver um modelo cultural de atitude empreendedora, para explicar como a cultura influencia na atitude empreendedora desses indivíduos e na criação de novos negócios e o desenvolvimento e comportamento empreendedor.

Também, Veciana et al (2005) compararam a atitude empreendedora de estudantes universitários na Catalonia e em Porto Rico, utilizando um questionário desenvolvido por Genesca e Veciana (1984), aplicado a vários contextos na Espanha, adicionando questões em relação à imagem do empreendedor e à percepção de possibilidade de criação de um novo empreendimento – questões baseadas no modelo de Krueger e Brazeal (1994). Os resultados revelaram uma imagem empreendedora positiva nos dois países, com percepção favorável de desejabilidade de criação de novos negócios, mas baixa percepção de possibilidade, com pequena porcentagem de respondentes com intenção firme de criar uma nova empresa.

No Brasil, Souza e Lopez Jr (2005) construíram e validaram um instrumento de medida de atitude empreendedora (IMAE), com base em quatro dimensões – Planejamento, Realização, Inovação e Poder – validado em uma amostra de 290 proprietários-gerentes de pequenas empresas varejistas em Brasília, no Distrito Federal e revalidado em pesquisas posteriores. A percepção do grupo estudado foi retratada como positiva quanto à atitude empreendedora e quanto à valorização dessas atitudes para o desenvolvimento de empreendimentos.

Posteriormente, Depieri (2005) utilizou o IMAE para medir a atitude empreendedora de 450 proprietários-gerentes e funcionários de pequenas, médias e grandes empresas varejistas, de serviços e indústrias do Distrito Federal, analisando o conceito à luz da cultura, objetivando descrever a relação entre variáveis culturais, entendidas pelas dimensões individualismo / coletivismo e verticalismo/ horizontalismo, com atitude empreendedora, percebida através das dimensões Planejamento, Realização, Poder e Inovação, encontrando a existência de relação entre as variáveis culturais e atitude empreendedora.

O estudo de Souza e Lopez Jr (2005), dentre os elencados, foi o único que trouxe um conceito de atitude empreendedora, definido com base na teoria do comportamento planejado, como a predisposição aprendida a atuar ou não de forma empreendedora.

Baseado no fato da atitude ser vista como uma predisposição para responder de maneira favorável ou desfavorável em relação a um objeto atitudinal, Souza e Fracasso (2006) definiram o conceito de atitude empreendedora como uma predisposição aprendida, ou não, para agir de forma inovadora, autônoma, planejada e criativa, estabelecendo redes sociais.

Este trabalho considerou atitude empreendedora, baseado no conceito de Souza e Fracasso (2006), por ser o estudo de maior abrangência em relação aos indicadores relacionados às características de empreendedores, abordadas por diversos autores, conforme literatura analisada e elucidada. Também, é um conceito desenvolvido dentro do contexto cultural brasileiro.

2.4. Modelo do estudo

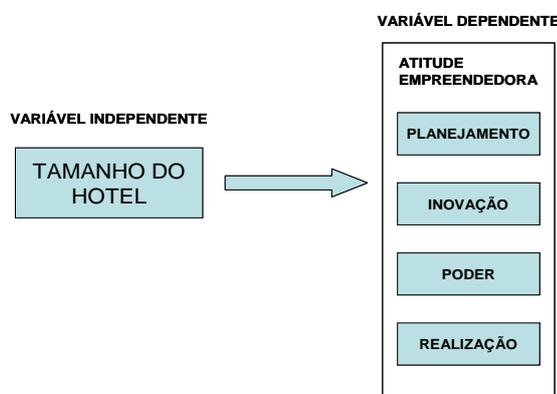


Figura 2: Desenho da pesquisa
Fonte: a autora

Conforme pode ser visualizado no desenho de pesquisa, a variável dependente é a atitude empreendedora e a variável independente o tamanho do hotel. A pesquisa identifica a atitude dos gerentes dos pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal de forma global e as diferenças de atitude empreendedora entre eles.

A atitude empreendedora é mensurada com base nas dimensões **realização** (predisposição para ter iniciativas, tomar decisões, atingir objetivos, cumprir metas, buscar oportunidades e aceitar desafios); **poder** (predisposição para liderar, influenciar nas ações e resultados do empreendimento, estabelecer redes sociais, desenvolver a autoconfiança); **planejamento** (predisposição para gerenciar o empreendimento, obtendo informações, acompanhando-o e avaliando-o sistematicamente) e **inovação** (considerada como a predisposição para agir de forma criativa, construir diferenciais competitivos e produtivos).

3. O SETOR OBJETO DE ESTUDO

3.1. Turismo

Desde que se formaram as pequenas sociedades o homem sempre viajou, por diversos motivos: econômicos, políticos, sociais, culturais, esportivos, dentre outros (DIAS; AGUIAR, 2002). Conforme esses autores, as viagens remontam a antiga Grécia e Roma, destacando que os deslocamentos contínuos de pessoas sempre ocorreram em toda a história da humanidade, com o intuito de satisfazer a curiosidade humana de explorar novas culturas, terras e caminhos.

A palavra turismo nasceu do vocábulo inglês *tour*, que significa excursão ou viagem com visita a um certo número de locais; deslocamento de aprazimento ou negócio, sendo que o termo *touring* aplica-se à viagens por prazer e às que apresentam características culturais ou esportivas (MARQUES, 2003).

O inglês Thomas Cook, em 1841, organizou uma viagem de trem partindo de Lancaster para Loughborug, reunindo 570 passageiros, membros da “Sociedade da Esperança” que tinham o objetivo de encontrar novos povos, pessoas e coisas, dando origem à primeira viagem completa organizada (transporte, acomodação e atividades no local de destino) com fins lucrativos, que foi copiada no mundo todo (DIAS; AGUIAR, 2002; ABIH, 2007; LA TORRE, 2001).

Este simples fato criou o Turismo e o primeiro profissional de serviços de viagem. Thomas Cook foi bem sucedido em seu empreendimento, motivando-o a se tornar um empresário, pois criou uma empresa para desenvolver um sistema de funções e serviços para viajantes, que deu origem às hoje existentes agências de viagem (ABIH, 2007). Assim, conforme a ABIH (2007), tem-se como consequência o crescimento da indústria de alojamento e alimentação.

Confome OMT (2001, p. 3), “o turismo compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, por lazer, negócios ou outros”, sendo esta uma definição ampla e flexível, que concretiza as características mais importantes do turismo.

O turismo é considerado hoje a principal atividade econômica existente, superando setores tradicionais como os da indústria automobilística, eletrônica e petrolífera (DIAS; AGUIAR, 2002), caracterizando-se por uma enorme complexidade devido à grande quantidade de elementos pelos quais é composta e pelos diferentes setores econômicos do seu

desenvolvimento, gerando renda, favorecendo a criação de empregos, a entrada de divisas no país e aquecendo a atividade empresarial (OMT, 2001).

Conforme dados da OMT (2007) o turismo no mundo gera US\$ 4,5 trilhões de faturamento, US\$ 792,4 bilhões de impostos, 192 milhões de empregos, 656,9 milhões de chegadas de turistas, US\$ 455,5 bilhões de ingresso de divisas. Já no Brasil, gera US\$ 31,9 bilhões de renda, 38,2 milhões de turistas domésticos, US\$ 13,2 bilhões de receitas diretas com turismo interno, 5,1 milhões de turistas estrangeiros e 3,9 bilhões de ingressos de divisas. Ainda segundo a OMT (2007), em 2002 foram registradas 700 milhões de chegadas aos países em viagens de turismo, ocorrendo, assim, crescimento do setor, revelando que o turismo no mundo todo gera receitas de 3 trilhões e 4 bilhões de dólares anualmente.

Os dados econômicos internacionais mostram uma forte relação entre o ambiente econômico e o crescimento do turismo, em todo o mundo, sendo que o crescimento do PIB potencializa o crescimento do turismo (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007). Ainda de acordo com dados fornecidos pelo Ministério do Turismo (2007), no período de 1975 a 2000, o turismo cresceu a um ritmo médio de 4,4% ao ano, enquanto o crescimento econômico mundial médio, medido pelo PIB, foi de 3,5% ao ano, sendo que o crescimento para os países da Ásia, Pacífico, África e Oriente Médio e para o Brasil, em particular, foram bem maiores que o crescimento para a Europa.

A receita cambial turística contribui para o enriquecimento e competitividade dos países no contexto internacional. Em 2006, o Brasil alcançou a receita cambial turística de US\$ 4,32 bilhões, superior em 11,78% ao ano de 2005 (US\$ 3,86 bilhões). Em 2005, essa receita atingiu o montante de US\$ 3,86 bilhões, superior em 19,87% em relação ao ano anterior (US\$ 3,22 bilhões), acumulando de 1998 a 2002 uma receita cambial turística da ordem de US\$ 13,88 bilhões (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007).

Devido à importância do turismo para a economia nacional, o Governo brasileiro possui políticas públicas de turismo e metas a serem seguidas, que podem ser encontradas no Plano Nacional de Turismo (PNT 2007-2010), um instrumento de planejamento e gestão que coloca o turismo como indutor do desenvolvimento e da geração de emprego e renda no país, sendo o PNT fruto do consenso de todos os segmentos turísticos, tornando-se um instrumento de ação estratégica e delineamento de metas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2007). Este órgão governamental estima que serão gerados 1,7 milhões de empregos no setor até 2010 e que os investimentos em infra-estrutura e qualificação profissional possibilitarão uma organização de 65 destinos turísticos em todo o país, dentro de um padrão internacional de mercado, permitindo, assim, a entrada de US\$ 7,7 bilhões em divisas.

Assim, pode ser percebida a importância da Indústria do Turismo para um país e, conforme Dias e Aguiar (2002), ocorreu uma diversificação desta ao longo do tempo, mas continua tendo que fornecer o mesmo produto básico, ou seja, a infraestrutura para suprir as necessidades de quem viaja, sendo esperados, assim, produtos como em qualquer conglomerado industrial. Dessa forma,

com essa visão em mente, pode-se estudar e analisar o produto turístico sob os aspectos de oferta e demanda, de geração de empregos, do investimento de capitais, do aumento da renda, da obtenção de lucro, dos custos necessários de investimentos, do marketing, da criação de negócios, desenvolvendo a economia e a sociedade, proporcionando cultura (DIAS; AGUIAR, 2002, p. 66)

Nesse contexto, o produto turístico se torna importante, sendo necessário explicá-lo. Para Dias e Aguiar (2002), produto turístico é tudo aquilo que é oferecido ao turista, como atrações, diversões, museus, paisagens, festivais, refeições, alojamento, transportes e serviços, sendo um conjunto formado pelos atrativos, a infra-estrutura e a viabilidade de acesso. Assim, a oferta turística inclui todos esses itens, destacando a parte do alojamento, que conforme Dias e Aguiar (2002) é composto de: hotéis, motéis, pensões, acampamentos, albergues, colônia de férias e quartos em residências. Já oferta turística é “um conjunto de produtos turísticos e serviços postos à disposição do usuário turístico num determinado destino, para seu desfrute e consumo”, sendo os principais gastos turísticos realizados primeiramente com alojamento, seguido de alimentação, transporte, lazer, cultura, compras e outros (OMT, 2001, p. 43).

Dentre os produtos turísticos existem os meios de hospedagem, que são, conforme Duarte (2003, p. 26), “ todos os estabelecimentos que em sua atividade comercial oferecem o produto unidade habitacional, como: hotéis, flats, apart-hotéis ou residenciais, pousadas, motéis, colônias de férias, albergues, etc”. A Lei 8.181/91, de 28 de março de 1991, Decreto nº 5.406 de 30 de março de 2005, Portaria nº 57, de 25 de maio de 2005, também considera o mesmo para meios de hospedagem, esclarecendo serem estes estabelecimentos licenciados pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem, sendo administrados ou explorados comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem.

Na atualidade, a Indústria Turística é de grande importância no mundo, devido a seu rápido crescimento, fator que colocou a hotelaria em lugar de destaque (DUARTE, 2001). A hotelaria pode ser considerada a atividade mais importante do turismo, já que é a base sobre a

qual ele se apóia, afirmando que “sem hotelaria não há turismo; sem bons serviços não há bons estabelecimentos hoteleiros” (MARQUES, 2003, p. 27). Assim, como o setor hoteleiro é o foco deste estudo, será abordado a seguir com maiores detalhes.

3.2. O Setor Hoteleiro

O negócio de hospedagem é quase tão antigo quanto a própria civilização (MARQUES, 2003). É difícil precisar quando e como surgiu a atividade hoteleira no mundo, mas acredita-se que ela tenha se iniciado em função da necessidade natural que viajantes têm em procurar abrigo, apoio e alimentação durante suas viagens (ABIH, 2007).

Para Vallen e Vallen (2003), a atividade hoteleira floresceu por séculos de mudanças, adaptando seus sistemas e tipos de serviços às variações de demandas dos clientes. Para esses autores,

O hotel de hoje evoluiu a partir das casas de repouso (*relay houses*), dos *khans* (paradouros à beira da estrada) do Oriente Médio, das tavernas da Roma antiga, das estalagens da Europa e das hospedarias americanas do tempo das carruagens. O setor de hospedagem surgiu a partir desse cenário cultural rico com um especial lugar na sociedade. Hoje em dia, os hotéis são parte integrante da explosão turística mundial, um elemento fundamental na ampliação global das empresas e uma presença contínua na vida social, política e cultural de cada comunidade (VALLEN; VALLEN, 2003, p. 26).

Na mesma linha de pensamento a ABIH (2007) diz que a evolução da hotelaria sofreu forte influência dos gregos e romanos, por terem sido desbravadores de novos territórios e conquistadores, propiciando, assim, várias viagens, o que provocava a necessidade de abrigos para os viajantes. Com a queda do Império Romano, as hospedagens passaram a ser feitas em mosteiros, por causa da falta de segurança, tornando-se uma atividade informal a princípio e, posteriormente, passando a atividade organizada, sendo que estas hospedagens deram origem as chamadas Pousadas de hoje (ABIH, 2007).

Com a volta da segurança nas viagens pela Europa, as hospedarias voltaram a se estabelecer ao longo das estradas e, aos poucos, diversos países implantaram leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, principalmente França e Inglaterra (ABIH, 2007). Ainda conforme dados da ABIH (2007), em 1589, foi editado pelos ingleses o primeiro guia de viagens de que se tem notícia, definindo de modo claro os diferentes tipos de acomodações disponíveis para viajantes a negócio ou passeio e, no interior da Inglaterra, muitas pousadas se desenvolveram a partir dos mosteiros que fecharam suas portas.

Com a evolução dos meios de transporte, os hotéis passaram por reestruturações e melhorias para se adaptarem às inovações e às exigências dos hóspedes e, no final do século XIX, com o aumento das exigências dos hóspedes, surgiram hotéis de grande luxo, como os famosos Savoy, Ritz, Claridge, Carlton e outros, acompanhando a tendência dos trens e navios luxuosos de passageiros da época (LA TORRE, 2001; MARQUES, 2003; ABIH, 2007; SEBRAE, 2007). Para La Torre (2001), a indústria hoteleira nasce no século XIX, sendo que o Hotel Tremont House, construído em Boston, USA, 1819, é considerado o modelo inicial da indústria hoteleira moderna.

Nesse cenário, fator importante para o setor hoteleiro foi o incremento do turismo na Europa, no final do século XVII e início do século XVIII, com a criação dos *resorts*, estâncias balneárias voltadas para a cura e tratamento de doenças por meio de banhos de mar e com os *spas*, estâncias localizadas próximas às estações de águas minerais, destinadas a tratamento médico (SEBRAE, 2007).

A palavra hotel originou-se do francês *hôtel*, que significava, originalmente, residência do rei, sendo um termo também utilizado para designar os edifícios suntuosos e imponentes pertencentes à aristocracia francesa. Em meados do século XVIII, alguns *hôtels* passaram a alugar quartos para fidalgos e altos funcionários, como alternativa aos albergues, hospedarias, mosteiros e castelos e, assim, foram associados aos meios de hospedagem luxuosos (SEBRAE, 2007). Em Londres, a palavra hotel surgiu em torno do ano 1760 e, somente três anos depois, começou a ser utilizada nos Estados Unidos (VALLEN; VALLEN, 2003).

Durante vários séculos, os hotéis permaneceram pequenos, com poucos quartos, onde os hóspedes os dividiam com desconhecidos, o que era adequado à época, caracterizada por poucos viajantes que faziam, inclusive, as refeições juntamente à família do dono do estabelecimento (VALLEN; VALLEN, 2003). De acordo com esses autores, esse cenário se modificou após a Revolução Industrial, com a modernização das construções, permitindo edificações maiores e amplas, e com o surgimento dos meios de transportes, com o aumento dos deslocamentos de pessoas, cenário em que os hotéis passaram a ganhar maior destaque em vários países, auxiliando no desenvolvimento do turismo e, conseqüentemente, no desenvolvimento econômico dos países.

Percebe-se que os hotéis desempenham, desde há muito, um papel importante na maioria dos países, oferecendo instalações para transação de negócios, lazer e entretenimento, tornado-se essenciais à economia e às sociedades como o transporte adequado e a comunicação, contribuindo para a produção total de bens e serviços (MEDLIK; INGRAM, 2002). Para esses autores, os hotéis são atrações importantes para os visitantes, fontes de

obtenção de moedas estrangeiras, empregadores de mão-de-obra, distribuidores de produtos e outras indústrias e fonte de comodidades para os residentes locais (restaurantes, bares e outras instalações que existem dentro dos hotéis, que atraem clientes locais, tornando os hotéis centros sociais de suas comunidades). Peças importantes do turismo, os hotéis ajudam a movimentar a máquina econômica dos países em desenvolvimento (VALLEN; VALLEN, 2003).

Nesse contexto, o setor de hospedagem se tornou amplo e diversificado no mundo todo, o que torna difícil um conceito único. Conforme definição da OMT (2001, p. 79), a hotelaria pode ser definida como “o sistema comercial de bens materiais e inatingíveis dispostos para satisfazer às necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários fora de seu domicílio”.

Nesse cenário de grande diversificação, o setor hoteleiro tem grandes particularidades, que o fazem diferente de outros setores. É um setor cíclico, que passa por grandes oscilações, de períodos muito favoráveis a épocas muito desfavoráveis, variando assim o número de hotéis existentes e de unidades habitacionais disponíveis, de acordo com as oscilações dos ciclos (VALLEN; VALLEN, 2003). Conforme esses autores, o setor tem alta perecibilidade (unidades habitacionais não negociadas em um dia não podem ser “estocadas”), depende muito da localização do empreendimento, oferta fixa de unidades habitacionais (não há aumento ou diminuição em sua quantidade), altos custos operacionais e sazonalidade.

Cada país tem um setor hoteleiro com particularidades específicas que estão relacionadas a sua cultura e realidade sócio-econômica. Para melhor entender o setor hoteleiro no Brasil, este será explicado a seguir.

3.3. O Setor Hoteleiro no Brasil

No Brasil, as hospedarias surgiram no século XVIII, nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, para atender a viajantes europeus. No início do século XIX, vários edifícios foram transformados em estabelecimentos hoteleiros com o aumento da procura por hospedagem, provocado pela transferência da família real e pela abertura dos portos. No início do século XX, foi construído no Rio de Janeiro o primeiro edifício do país para abrigar um estabelecimento hoteleiro. Em São Paulo, diversos empreendimentos de pequeno e médio portes foram construídos, na capital e no interior, pelos fazendeiros de café para atender a viagens de negócios do final do século XIX e início do século XX (SEBRAE, 2007).

A década de 1940 foi um momento de grande desenvolvimento da hotelaria, devido aos incentivos dos governos estaduais que propiciaram a construção de hotéis-cassino, marcando época pelas suntuosas edificações, restauração e animação (DUARTE, 2001). De acordo com esse autor, com a proibição do jogo, a hotelaria brasileira somente avançou novamente com os incentivos fiscais do Banco Central, que impulsionou o grande crescimento da Rede Othon, uma das maiores do mundo e outras redes importantes.

A partir do final dos anos 1950, o crescimento do setor no Brasil se acelera com o desenvolvimento do transporte aéreo, caracterizado pela introdução dos aviões de grande porte, investimentos em aeroportos e construção de estradas interestaduais e a instalação da indústria automobilística no país (SEBRAE, 2007).

Hoje, conforme ABIH (2007), o Parque Hoteleiro nacional possui aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, totalizando 18 mil hotéis e pousadas, sendo 70% empreendimentos de pequeno porte, oferecendo mais de um milhão de empregos e ofertando aproximadamente um milhão de apartamentos em todo o país. Ainda conforme os dados da ABIH (2007), a cada 10 empregos da população ativa 1 é de turismo, sendo este um número expressivo, levando-se em conta que os outros segmentos têm força e representatividade. Estima-se que a hotelaria nacional tenha um faturamento em torno de US\$ 2 bilhões de dólares por ano, investe cerca de 8 a 12% em tecnologia e muitos empreendimentos devem receber recursos da ordem de 5 bilhões nos próximos anos em modernização (ABIH, 2007).

Assim, conforme dados da ABIH (2007), pode-se considerar que a hotelaria nacional movimentava hoje cerca de US\$ 8 bilhões ao ano, possuindo um patrimônio de R\$ 78,7 bilhões, gastando em média R\$ 2 bilhões por ano com mão de obra e mais de R\$ 30 milhões com Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e investimentos de cerca de US\$ 50 milhões por ano somente para manter o que já existe.

A hotelaria do Brasil vem experimentando uma forma diferente de aferir este crescimento, pois há regiões onde é expressivo, como, por exemplo, no Rio de Janeiro, pertencente à região sudeste, enquanto São Paulo, localizado na mesma região, o crescimento chega a, no máximo, se igualar ao do Rio de Janeiro, não crescendo na mesma velocidade e proporção, o que representa uma oscilação no crescimento da ordem de 8 a 10%, variando de região para região, para mais ou para menos (ABIH, 2007).

Assim, para auxiliar o setor, existe uma Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), a mais antiga entidade do setor turístico nacional, com 69 anos de existência, sendo a representante oficial dos Meios de Hospedagem do Brasil, completando 70 anos dia 9 de novembro de 2007. A diretoria reúne 34 hoteleiros de peso no cenário nacional que

comandam 114 hotéis (61 ligados à Rede e 53 da hotelaria independente), com 14.128 apartamentos e 35.320 leitos – empreendimentos que, juntos, mantêm 10.735 funcionários e com patrimônio de US\$ 500 milhões – estando presente em 14 estados brasileiros, com hotéis em 40 cidades, 17 capitais e 23 municípios, possuindo, também, hotéis na Argentina, Portugal, Peru e França. (ABIH, 2007).

3.4. O Setor Hoteleiro em Brasília

Brasília é uma cidade diferente, com arquitetura única no mundo, que faz da cidade o maior acervo a céu aberto da arquitetura moderna, com amplos jardins e milhares de árvores plantadas, conferindo um ar bucólico à cidade, misturando o verde salpicado de flores entre monumentos, possuindo ruas largas, trânsito ordenado, com tudo obedecendo a uma lógica original e fácil de entender, embora possa parecer estranho num primeiro contato, sendo considerada a mais moderna cidade do mundo (BRASÍLIA CONVENTION BUREAU, 2007).

A cidade possui um dos melhores índices de qualidade de vida do País, é a capital da República, tendo lugar de destaque também por acolher brasileiros de todos os lugares que chegam em busca de novas oportunidades, sendo uma cidade hospitaleira e avaliada como única cidade moderna declarada Patrimônio Cultural da Humanidade pela Unesco (BRASÍLIA CONVENTION BUREAU, 2007).

Brasília foi inaugurada em 21 de abril de 1960 e em 47 anos de existência está criando uma identidade, onde os habitantes têm o jeito de ser dos pioneiros, pontilhado pela cultura regional de mineiros, goianos e nordestinos, presente nas festas e costumes locais. É uma cidade com a terceira maior frota de barcos do País, com mais de 6 mil embarcações registradas, com estações do ano bem marcadas, livres de chuvas por um longo período do ano, que favorecem a prática de vôo livre, de ultraleve e de asa-delta e pára-queda, entre outros esportes que dependem da estabilidade do tempo. É também o terceiro pólo gastronômico do País, com centenas de bares e restaurantes de qualidade, atendendo do mais simples ao mais sofisticado paladar. Nesse cenário, a hotelaria é de Primeiro Mundo, onde os principais hotéis situam-se próximos aos três dos melhores parques da cidade, e o aeroporto é o terceiro do País em tráfego aéreo, chegando e partindo vôos de e para todas as capitais brasileiras e principais municípios (BRASÍLIA CONVENTION BUREAU, 2007).

O início da indústria hoteleira local se confunde com a construção da cidade, uma vez que era necessário abrigar os que se dirigiam a Brasília (SANTOS, 2005). A rede hoteleira da

cidade tem qualidade, sendo composta por hotéis administrados por bandeiras nacionais e internacionais. O Plano Piloto dispõe de 47 hotéis, que, juntos, perfazem 8.700 apartamentos, ou seja, 18 mil unidades habitacionais ocupando uma área construída de 900 mil metros quadrados, com patrimônio imobiliário estimado em R\$ 1,2 bilhão, gerando 5500 empregos diretos e 33 mil indiretos. São hotéis cuja classificação varia de duas a cinco estrelas, faturamento anual na casa dos R\$ 265 milhões, pouco mais de R\$ 20 milhões/mês e uma contribuição anual de ISS da ordem de R\$ 20 milhões (BRASÍLIA CONVENTION BUREAU, 2007).

A partir de 2004, a rede hoteleira de Brasília dobrou sua capacidade instalada: passou de 4.603 apartamentos para 8.718, com previsão para a construção de mais seis novos hotéis ou flats a serem instalados no Plano Piloto no próximo triênio. O parque hoteleiro do Distrito Federal nas cidades (ex-satélites) e setores mais afastados do Plano Piloto soma outros 34 hotéis, que respondem por mais 12 mil leitos. Juntando-se ainda os motéis, clubes com serviço de hospedagem, áreas de treinamento, camping, pensões, albergues e outros, chega-se a 300 estabelecimentos (BRASÍLIA CONVENTION BUREAU, 2007).

Na tabela 1 abaixo pode ser observada a evolução do parque hoteleiro no Distrito Federal:

Tabela 1. Evolução do parque hoteleiro no Distrito Federal

Ano	Quantidade de hotéis em operação	% de crescimento em relação ao período anterior
Até 1960	4	100,00
Em 1970	9	125,00
Em 1980	33	267,00
Em 1990	57	72,73
Em 2000	115	101,75
Em 2003	213	85,22

Fonte: Santos (2005)

A partir de 1960 podem ser observadas taxas de crescimento significativas. Entre 1960 e 1970 o setor cresceu 125%, com o surgimento de cinco novos empreendimentos. Entre 1970 a 1980 a taxa de crescimento foi de 267% com a entrada em operação Perfil do Setor Hoteleiro do Distrito Federal 17 de 24 novos hotéis. Entre 1980 e 1990 surgiram outros 24 hotéis. Entre 1990 e 2000 o crescimento foi de 101,75% (58 novos empreendimentos). A partir de 2000 até 2003, em apenas três anos, o aumento no número de empreendimentos hoteleiros foi da ordem de 85,22%, com a abertura de 98 novos hotéis (SANTOS, 2005)

3.5. Caracterização dos Empreendimentos Hoteleiros/Meios de Hospedagem

Conforme Vallen e Vallen (2003), as antigas estalagens surgiram a partir de casas particulares. A taverna de ontem oferecia refeições caseiras a todos que chegavam e a alimentação de hoje é uma experiência produzida em termos de projeto, decoração e cardápio; antes era praticamente impossível diferenciar a antiga estalagem das casas vizinhas, enquanto hoje as construções hoteleiras apresentam contraste com as outras edificações, principalmente devido ao estilo e a oferta de serviços e acomodações (VALLEN; VALLEN, 2003).

Nesse cenário de mudanças e modernizações na Indústria Hoteleira, os empreendimentos hoteleiros passaram a ter legislações em cada país para regulamentar o setor e foi surgindo a necessidade de classificação, divisões e regulamentações.

Conforme Duarte (2001, p. 18), no início do século XVIII surgiu a primeira classificação feita no Brasil, realizada nas hospedarias paulistas por Charles Burton, conforme segue.

A questão da classificação dos meios de hospedagem e conceitos para hotel tem evoluído, mas ainda não existe um consenso geral entre os autores que escrevem sobre hotelaria em relação a apenas uma forma de classificação e, mesmo nas classificações que têm nomes iguais, os sub-itens muitas vezes são distintos.

Hotel, para Pérez (2001, p. 6), pode ser definido como um “estabelecimento de caráter público, destinado a fornecer uma série de serviços: acomodação, alimentos e bebidas e lazer”, devendo estar orientado a três grandes objetivos: ser uma fonte de receita, ser uma fonte de emprego e oferecer um serviço à comunidade. Hotel é o termo mais generalizado para os estabelecimentos de hospedagem, mas existem outros termos que são utilizados, tais como: acampamentos ou campos turísticos, albergues, bangalôs, cabanas, clubes cruzeiro, estalagens, hospedagem familiar, hospedarias, hotéis de estrada, hotéis náuticos, hotel-fazenda, motor hotel, pensões, pousadas, refúgios (PÉREZ, 2001).

Já para La Torre (2001, p. 29), hotel é “uma instituição de caráter público que oferece ao viajante alojamento, alimentação e bebida, bem como entretenimento, e que opera com a finalidade de obter lucro”. Para La Torre (2001), existem quatro tipos de alojamento: tipo europeu (não inclui nenhuma alimentação); tipo continental (inclui somente o café da manhã simples); tipo americano modificado (inclui meia-pensão – café da manhã e almoço ou jantar) e tipo americano (inclui pensão completa).

Em relação às categorias de hotéis, existem várias maneiras de classificá-los, utilizando critérios como dimensões (pequeno, médio e grande), tipo de clientela (comerciais,

para férias, para convenções, para moradores), qualidade dos serviços (sistema de palavras descritivas – luxo, de primeira, turista, superior, sistema de letras e sistema de estrelas), localização ou relação com outros serviços (hotel metropolitano, hotel-cassino, hotéis de centros de férias), atuação (permanentes, de estação), organização (funcionamento independente e funcionamento em rede) e proximidade a terminais de empresas de transporte (terminais terrestres, aéreos, marítimos, fluviais, lacustres) (LA TORRE, 2001).

Ainda, La Torre (2001) explica que existem outras denominações para tipos de alojamentos, como: motel, motor-hotel, condomínios, pensões ou hospedarias, albergues, apartamentos, bangalôs, chalés, trailer, marinas, clube cruzeiro.

Na mesma linha de conceitualização, Pérez (2001) diz que os hotéis podem ser classificados de acordo com alguns critérios, como o tamanho, a modalidade comercial da operação, a categoria e a forma de associação. Conforme esse autor, segundo o tamanho, os hotéis podem ser de pequeno, médio ou grande portes. Os pequenos hotéis são estabelecimentos de até 50 unidades habitacionais (variando em diversos países), administrados por seus próprios donos ou família e a contabilidade é efetuada fora da empresa. Já os médios possuem até 150 unidades habitacionais e, na maioria dos casos, emprega gerentes profissionais, sendo que o número deles varia de acordo com a organização da empresa, com a quantidade de funcionários, em que a organização prevê a criação de departamentos diferenciados que se agrupam em funções específicas. Já os grandes possuem mais de 150 unidades habitacionais, com uma organização que reflete complexidade, diferenciando-se duas grandes áreas, a administrativa e a operacional, oferecendo qualidade e quantidade de serviços (PÉREZ, 2003).

A classificação por tamanho também é utilizada pelo SEBRAE, que classifica as empresas hoteleiras em pequenas, médias ou grandes, obedecendo o critério de unidade habitacional, sendo os hotéis de pequeno porte aqueles com até 50 unidades habitacionais, os de médio porte de 51 a 100 unidades habitacionais e os grandes com mais de 100 unidades habitacionais.

Outra classificação por tamanho é a feita por Marques (2003), diferente por dividir os hotéis em relação ao seu tamanho pelo número de camas existentes e não unidades habitacionais, sendo hotéis de pequeno porte aqueles que possuem menos de 150 camas, de médio porte os que possuem de 150 a 300 camas e os grandes, aqueles com mais de 300 camas, classificação que acompanha a forma adotada pela Organização Mundial de Turismo (OMT).

Em relação à modalidade comercial da operação, Pérez (2001) diz que os hotéis podem ser de negócios (ou de cidade); de férias (*resort*); próximos a aeroportos ou suítes; residenciais; apart-hotéis; de serviços limitados; de tempo compartilhado; cassino; centros de conferências ou SPA.

A classificação segundo a categoria, para Pérez (2001), pode ser por estrelas (de uma a cinco estrelas), por ordem de letras (AA, A, B, C e D) e por palavras afins (luxo, primeira categoria, categoria turística, segunda categoria A, segunda categoria B).

Perez (2001) explica, ainda, que quanto à forma de associação, os hotéis são classificados por dois critérios: hotéis independentes (estabelecimentos que não possuem nenhum tipo de relação com outros estabelecimentos e, em geral, são propriedades de uma só pessoa ou família) e hotéis de cadeia (cadeias hoteleiras formadas, geralmente, por grandes empresas que possuem ou administram hotéis em diferentes lugares ou formam associações de hotéis independentes que procuram ajuda mútua).

Para Duarte (2003) existem outras classificações não oficiais da hotelaria que são uma forma de analisar esse segmento econômico e melhor compreender os meios de hospedagem e suas diferentes categorias, sendo estas classificações divididas por: valor das diárias (simples, com café da manhã, meia pensão, pensão completa); principal produto (tipo de unidade habitacional – luxo, suíte, super-luxo, conjugadas, comunicantes); ocupação do principal produto (apartamentos single, duplo, triplo, quádruplo); mercado (executivos, lazer, saúde, hotel-cassino, spa, resort); capital social (empresa individual, sociedade anônima); administração (um único dono, redes) e tamanho do hotel (pequeno, médio, grande).

Já Marques (2003) classifica os hotéis como de luxo, de primeira classe, médios e familiares. Também, esse autor classifica os hotéis quanto a sua localização (montanha, praia, cidade, estação termal, estrada, local de peregrinação, gare e aeroporto); clientela (própria do país, internacional, executivos, estudantes, grupos, idosos, turistas, famílias); e ao período de funcionamento (abertos todo o ano, de estação, de estação prolongada, de duas estações).

Já a OMT (2001) diz que existe uma infinidade de categorias e classificações na hotelaria, mas não existe um sistema de classificação reconhecido internacionalmente. Conforme esse órgão, por exemplo, na França, a categoria de hotéis inclui os motéis, o que não acontece na Grécia e, na maioria dos países, a valorização dos sistemas hoteleiros se faz por estrelas, enquanto no Reino Unido são coroas e, algumas grandes empresas de operação turística na Alemanha, utilizam conchas marinhas. Enquanto em alguns países é obrigatório utilizar a classificação legal, em outros é aleatório ou não existe classificação (OMT, 2001).

Ainda conforme a OMT (2001, p. 83), as classificações de hotéis, restaurantes e outros estabelecimentos de hotelaria possui importância técnica, pois permitem aos governos

estabelecerem parâmetros homogêneos e objetivos de controle do setor para efeitos administrativos, legais e trabalhistas. Também, naqueles casos em que as classificações levam em conta aspectos tais como o ambiente, o trato do pessoal com o cliente, a amabilidade e a rapidez no serviço, etc., ou seja, os aspectos intangíveis do serviço, podem ser de grande utilidade para o usuário ao oferecer maior informação sobre a qualidade global do produto e do serviço, que em cada estabelecimento pode ser exigido, sempre de acordo com a classificação que tenha sido fixada.

Assim, é importante observar os critérios qualitativos em uma classificação, já que não existem critérios definidos e adequados às atuais expectativas dos usuários, que podem se frustrar ao escolher hotéis que possuem uma classificação vazia e inexata (OMT, 2001). Geralmente na classificação por estrelas é levado em conta aspectos meramente técnicos e quantitativos, sem incluir nenhuma especificação relativa aos aspectos qualitativos e imperceptíveis do serviço oferecido em cada caso.

A classificação da categoria de hotéis por estrelas é originária de países europeus e foi implantada no Brasil sob a administração do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) que, para tanto, segmentou os equipamentos existentes e norteou novos investimentos, desde que atendessem aos aspectos legais, através da atribuição de pontos em função de quesitos distribuídos em itens como aspectos construtivos, instalações e equipamentos e serviços oferecidos (DUARTE, 2003). Conforme esse autor, a validade dessa classificação foi discutida desde sua implantação, até que a EMBRATUR cancelou o Sistema de Classificação dos Meios de Hospedagem vigente até 1998, pois alegaram haver comprometimento pela baixa credibilidade, considerando o modelo existente exaurido.

Conforme explica Duarte (2003), o mercado hoteleiro brasileiro necessitava de referenciais avalizados pelo governo, para que os produtos pudessem ser vendidos internacionalmente. Assim, foi implantado um novo regulamento para estabelecer o conceito de empresa hoteleira, definir os processos de trabalho e novos critérios de avaliação e classificação, os tipos e as categorias dos hotéis e os requisitos mínimos para a operação, funcionamento e condições de contratação de serviços (DUARTE, 2003).

Para tanto, EMBRATUR e ABIH, em 2002, se uniram para, através de uma comissão conjunta de estudo, criar uma nova forma de classificação (DUARTE, 2003). O trabalho conjunto destas duas entidades resultou a organização que está em vigor, que busca avaliar a

qualidade dos serviços prestados pelos hotéis através de dois instrumentos: Manual de Avaliação (determina os requisitos e seus valores para cada categoria de hotel) e a Matriz de Classificação, prevalecendo a classificação que estabelece estrelas para as diferentes categorias, que foram atribuídas de uma a cinco e uma categoria superior (DUARTE, 2003; ABIH, 2007).

O sistema de gradação por estrelas compreende, através do Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (Deliberação Normativa Nº 429, de 23 de abril de 2002), a seguinte divisão:

1. Categoria Super luxo: 5 estrelas SL
2. Categoria Luxo: 5 estrelas
3. Categoria Superior: 4 estrelas
4. Categoria Turístico: 3 estrelas
5. Categoria Econômico: duas estrelas
6. Categoria Simples: uma estrela

Devido à diversidade de formas de classificação encontradas na literatura, para esta dissertação foi escolhida a classificação utilizada pelo Sebrae, de tamanho do hotel, baseada no número de unidades habitacionais, por ser a única entendida como capaz de agrupar os hotéis objeto de estudo em categoria semelhante para realizar análises estatísticas.

3.6. Formas de Organização dos Hotéis

A organização, somada ao planejamento, direção e controle, constitui os processos que integram a administração de qualquer empresa, inclusive a hoteleira (PÉREZ, 2001). Conforme esse autor, a organização do hotel segue determinadas etapas, diferentes em hotéis de pequeno, médio e grande portes, o que pode ser visto nas figuras 3 a 8.

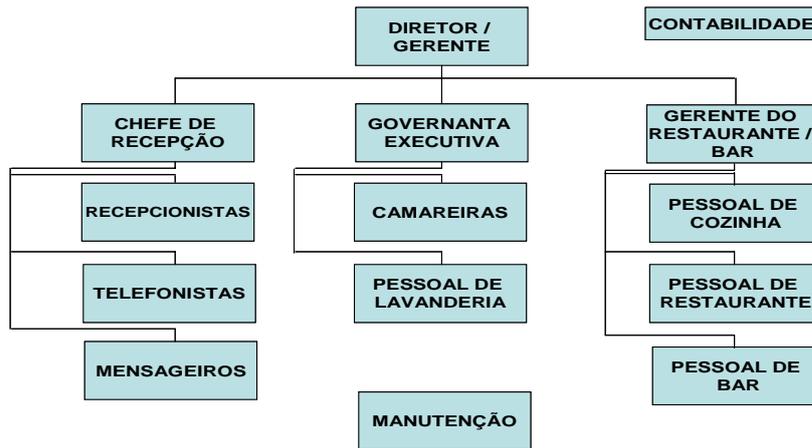


Figura 3: Estrutura administrativa de um pequeno hotel.
 Fonte: Pérez (2001, p. 15).



Figura 4: Estrutura administrativa de um médio hotel.
 Fonte: Pérez (2001, p. 16).

Os grandes hotéis já têm uma estrutura mais complexa, dividida em quatro níveis, ilustrada nas figuras 5, 6, 7 e 8.



Figura 5: Estrutura administrativa de um grande hotel, nível 1.
 Fonte: Pérez (2001, p. 16).

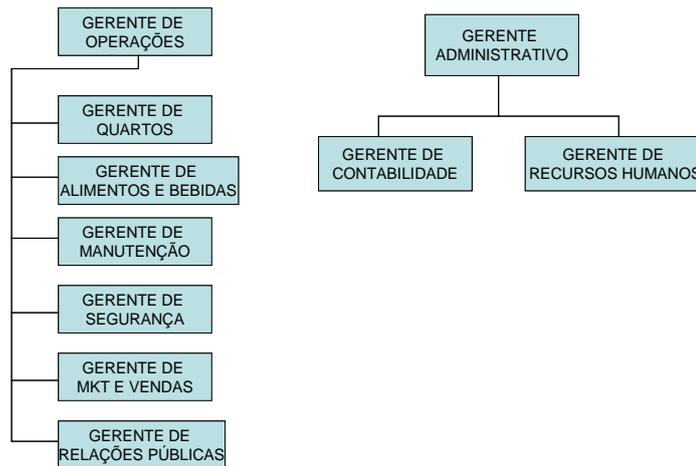


Figura 6: Estrutura administrativa de um grande hotel, nível 2.
 Fonte: Pérez (2001, p. 16-17).

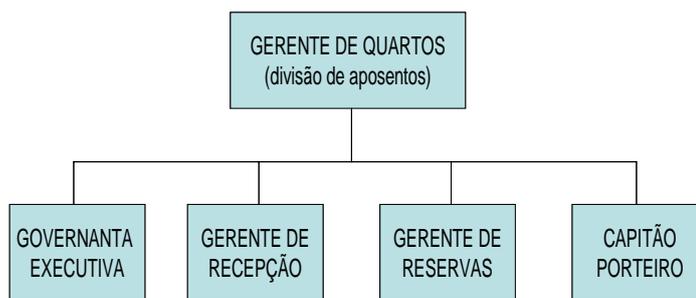


Figura 7: Estrutura administrativa de um grande hotel, nível 3.
 Fonte: Pérez (2001, p. 17).

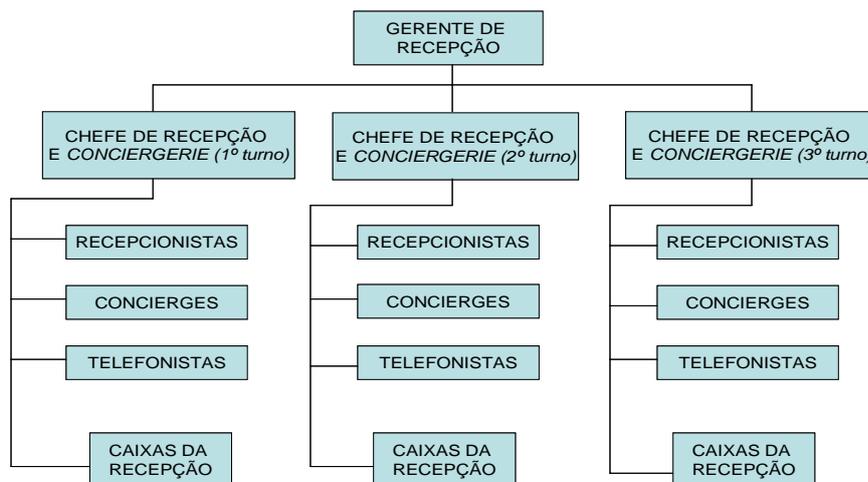


Figura 8: Estrutura administrativa de um grande hotel, nível 4.
 Fonte: Pérez (2001, p. 17).

De acordo com o tamanho, quantidade e qualidade dos serviços que oferece um hotel, são estabelecidos os critérios para executar cada uma das etapas. Os organogramas refletem a organização de um hotel, no geral, variando a nomenclatura dos cargos de acordo com o empreendimento.

Quanto aos departamentos operacionais de um hotel, Pérez (2001) os divide em: alimentos e bebidas; manutenção; marketing e vendas; andares e áreas públicas; recepção e *conciergerie*; segurança; animação e outros (relações públicas, transporte, dependências comerciais). Já La Torre (2001) os divide em: departamento de recepção, CPCT (Central Privada de Comutação Telefônica – PABX), de governança, de engenharia, de manutenção e redecoração, de vendas, de alimentos e bebidas, de contabilidade, pessoal e segurança.

Para gerenciar todos os departamentos em um hotel, é necessário definir cargos, papéis e responsabilidades. Em hotelaria, é hábito designar-se por Gerência o conjunto de pessoas que possuem responsabilidade de gestão do estabelecimento, normalmente representada pelo gerente, podendo englobar, também, um ou mais sub-gerentes, ou gerentes assistentes, secretariado, gerente administrativo, dentre outros (MARQUES, 2003). Baseado nas considerações deste autor a respeito de gerência, foram selecionados os gerentes para participarem da presente pesquisa.

Conforme Marques (2003), o produto a ser vendido na indústria hoteleira é o serviço, algo abstrato, fácil de ser detectado, mas difícil de conseguí-lo ou tê-lo pronto para venda. Assim, elaborar as estruturas que permitam criar serviço, obtendo produto para venda, é responsabilidade da gerência de um hotel. Para atingir esse objetivo, é necessário criar a gerência, a partir da qual é constituída a pirâmide composta pelos diversos escalões e respectivas responsabilidades (MARQUES, 2003). Para esse autor, entre os atributos requeridos para um bom gerente de hotel, estão a capacidade de delegar, o dinamismo, assumir responsabilidades, conhecimentos técnicos, aperfeiçoamento, ambição (querer sempre mais e melhor).

Assim, devido à importância da gerência em hotéis, existem algumas definições que auxiliam a compreender o seu papel. Gerência pode ser definida como “o processo através do qual usa-se o que tem, para fazer o que quer (ou precisa)”, sendo que o que se tem são recursos e, o que se quer (ou precisa), é “atingir os objetivos da empresa e as suas metas” (MARQUES, 2003, p. 311). Dessa forma, os recursos devem ser utilizados e alocados da melhor forma, para atingir os objetivos traçados e obter êxito, embora o sucesso ou o fracasso em um hotel pode se dar devido a vários fatores, sendo que alguns podem até ser incontroláveis, mas em qualquer situação, toda a responsabilidade cairá sobre o gerente.

Marques (2003) apresenta uma relação dos atributos que um bom gerente de hotel deve possuir, englobando os aspectos social, pessoal e profissional, para que se possa atingir padrões elevados de conduta e obter os melhores resultados:

- personalidade marcante
- boa apresentação
- ambição e coragem para jogar em hipóteses
- boa moral e integridade
- senso comum
- alto sentido de liderança
- bons conhecimentos técnicos e experiência
- iniciativa e determinação
- capacidade de tomar decisões e mantê-las
- cautela, ponderação de possibilidades
- interesses em pessoas e saber conviver com elas
- capacidade de delegar de forma eficaz e produtiva
- insatisfação perante a rotina
- cuidado com a saúde
- capacidade de se submeter ao julgamento alheio
- cortesia e boas maneiras

O supervisor também tem papel importante na hotelaria e nos processos gerenciais dos hotéis. Na indústria hoteleira, o termo supervisor geralmente designa o chefe de seção e o seu auxiliar, é alguém que gerencia empregados no primeiro e segundo níveis, estando, como os gerentes, sujeitos a pressões diversas inerentes ao cargo, necessitando conhecer e entender os princípios básicos de gerenciamento e procurar aplicá-los no seu setor de operação (MARQUES, 2003). Para esse autor, o supervisor também deve ter bons conhecimentos técnicos, assim como os gerentes, estando incluído na equipe gerencial e, por essa razão, espera-se que ele saiba pensar e agir, partindo dessa premissa.

Para Vallen e Vallen (2003, p. 84) as organizações hoteleiras seguem o padrão de outras empresas ou instituições sociais, “distribuindo a força de trabalho em departamentos, cada um deles encarregado de uma série de tarefas e serviços”, onde técnicas de gerenciamento são utilizadas para minimizar diferenças, “coordenar o todo, unificar as diferentes especializações e orientar os esforços conjuntos”. Assim, os cargos de gerência variam de hotel para hotel, assim como sua organização.

Desta forma, o principal cargo de gerente em um hotel é o de gerente-geral, um funcionário com cargo de alta importância e responsável por toda a operação (VALLEN; VALLEN, 2003). O trabalho desse gerente em um hotel pode ser melhor compreendido

analisando o contexto em que se encontra, o qual o influencia e o modela (NEBEL; GHEI, 2004). Para esses autores, o contexto de hotel apresenta aos gerentes gerais uma série de exigências de trabalho e questões de relacionamento com que eles devem lidar eficientemente para obter sucesso. Os papéis gerenciais genéricos exigidos para os hotéis, podem ser vistos no Quadro 3.

PAPEL NO TRABALHO	DESCRIÇÃO
INTERPESSOAL	
Figurehead	Chefe simbólico da organização. Realiza certas atividades legais e freqüenta eventos sociais.
Líder	Responsável por seleção, treinamento, direção e motivação dos subordinados.
Ligação	Desenvolve uma rede fora da organização para obter informações.
INFORMACIONAL	
Monitor	Procura e analisa uma grande variedade de informação externa (do papel de ligação) e informação interna (do papel de líder).
Disseminador	Transmite a informação recebida dentro e fora da organização para outros membros da empresa.
Porta-voz	Transmite informação da organização para os que estão fora
TOMADOR DE DECISÃO	
Controlador de distúrbios	de Tem atitude de correção sempre que a organização enfrenta distúrbios e quebra de rotina.
Empreendedor	Procura maneiras de mudar a organização para melhor. Vai atrás de informação interna e externa para aprimoramento das idéias. Inicia e supervisiona projetos de melhorias.
Distribuidor de recursos	Responsável pela distribuição de todos os recursos importantes da organização, tanto financeiros quanto humanos, incluindo como o gerente organiza seu próprio tempo, programa trabalho e autoriza ações.
Negociador	Responsável pelas grandes negociações fora da organização.

Quadro 3: Papéis dos gerentes de hotéis.

Fonte: Nebel e Ghei (2004, p. 55).

Percebe-se, de acordo com o enumerado, que gerentes-gerais precisam ser capazes de enfrentar desafios a curto, médio e longo prazos, ser excelentes controladores operacionais, fomentadores organizacionais e mantenedores de negócios, executando vários papéis gerenciais e desenvolvendo grande variedade de habilidades necessárias para serem líderes, elos de ligação, monitores, disseminadores, sabendo lidar com distúrbios, sendo empreendedores e distribuidores de recursos (NEBEL; GHEI, 2004).

Seguindo as discussões sobre divisão e agrupamento de atividades operacionais e serviços dos departamentos, é necessário considerar a estrutura administrativa geral de um hotel, que engloba todos os cargos de responsabilidade e autoridade abaixo da gerência sênior (MEDLIK; INGRAM, 2002). Conforme esses autores, a equipe administrativa é formada pelo

gerente do hotel, um ou mais gerentes-assistentes ou auxiliares e os chefes de departamentos. A estrutura muda conforme a estrutura administrativa de cada hotel, onde,

de acordo com o tamanho do hotel e o arranjo particular quanto à operação, o executivo principal do hotel pode ser designado, de forma variada, como diretor-gerente, gerente-geral ou simplesmente gerente de hotel. Este gerente poderá participar, com mais ou menos intensidade, da formulação das políticas e estratégias do hotel e será, invariavelmente, responsável por sua implementação e pelo desempenho do hotel. Nos grandes hotéis, esse nível pode ser subdividido entre um diretor-gerente ou gerente-geral e o gerente do hotel ou um gerente-residente. O primeiro então se reporta à diretoria e normalmente coordena o trabalho dos departamentos especializados e do hotel ou do gerente-residente que, em troca, fica responsável pelo dia-a-dia administrativo das atividades do hotel (MEDLIK; INGRAM, 2002, p. 170).

Existe uma grande complexidade das atividades de um hotel, havendo, assim, necessidade de um ou mais gerentes-assistentes ou auxiliares, que geralmente exercem autoridade sobre os chefes de departamentos, havendo variações quanto aos cargos, à autoridade e às responsabilidades (MEDLIK; INGRAM, 2002). Para esses autores, todas as funções descritas anteriormente podem ser apropriadas em determinadas circunstâncias, mas é necessário que o gerente do hotel tenha claramente definidas as suas responsabilidades e a sua autoridade.

Nesse contexto, o gerente tem papel fundamental nas atividades do hotel, nas determinações estratégicas e na necessidade de acompanhar o mercado. Assim, é fundamental que possuam atitude empreendedora.

4. MÉTODO

4.1. Tipo de Pesquisa

Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa de campo – baseada na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade – do tipo descritiva correlacional, utilizando a técnica de *survey* que, segundo Günther (1999, p. 231), “assegura melhor representatividade e permite generalização para uma população mais ampla”.

A pesquisa de campo, conforme Vergara (2000, p. 47), é “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Sendo o objetivo geral da pesquisa identificar a existência e a frequência de atitude empreendedora de gerentes em hotéis do Distrito Federal, procurando estabelecer relações entre as atitudes e algumas variáveis previamente selecionadas, em que o tamanho do hotel é a variável independente e a atitude empreendedora a variável dependente, é justificada a utilização de mecanismos de uma pesquisa descritiva por estar relacionada a uma definição clara de um problema e necessidades de informação, realizada através de estudo pré-planejado e estruturado (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa utiliza a técnica de *survey*, pois pretende investigar o fenômeno como ele se apresenta, método no qual uma amostra de sujeitos é retirada de uma população e estudada para que possam ser feitas inferências sobre essa população. Conforme Collis e Hussey (2005), uma *survey* descritiva deve identificar e contar a frequência de uma população específica em um determinado momento, ou em vários momentos, para comparação, e são utilizadas em pesquisa em administração na forma de *surveys* de atitude. O método de *survey* para obtenção de informações, conforme Malhotra (2001, p. 179), se baseia no interrogatório dos participantes, “aos quais se fazem várias perguntas sobre o seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida”, utilizando, geralmente, um questionário estruturado, visando certa padronização no processo de coleta de dados, questionários os quais, conforme Pasquali (2004), são utilizados para coletar informações associadas a idéias, sentimentos, planos, crenças, dentre outras (PASQUALI, 2004).

É o caso do presente estudo, que identificou, através de um Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora (IMAE), a percepção da atitude empreendedora em gerentes de pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal.

O nível de análise da pesquisa é o indivíduo (gerente) no contexto da organização e a unidade de análise é a atitude empreendedora dos gerentes dos pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal. As conclusões do trabalho só podem ser generalizadas para os indivíduos e os dados coletados mensurados no mesmo nível.

4.2. População e Amostra

Para este estudo, a população considerada foi a de hotéis urbanos do Distrito Federal, os registrados oficialmente no Ministério do Turismo e os não registrados oficialmente. A relação dos hotéis registrados oficialmente foi fornecida pelo Ministério do Turismo, totalizando 57 estabelecimentos, entre pequenos, médios e grandes. Já a relação dos hotéis não registrados foi tirada de sites da internet, pesquisa no catálogo telefônico e pesquisa de campo, totalizando 83 hotéis entre grandes, médios e pequenos. No total, a população, somando a oficial e não oficial, é constituída por 140 hotéis.

Para identificar a população dos hotéis não registrados, foi necessário adotar diversos procedimentos para encontrá-los, devido aos hotéis não estarem cadastrados em associação específica ou em órgãos reguladores específicos.

Já para identificar a população dos hotéis registrados foi escolhida a relação de hotéis fornecida pelo Ministério do Turismo, pelas regras que devem ser seguidas para o cadastro, baseadas em legislação vigente, que regulamenta os meios de hospedagem. Existem exigências legais para que o cadastro seja feito, devendo ser renovado a cada dois anos e, também, devendo cumprir entrega de documentos específicos.

Para que o cadastro dos hotéis seja efetuado junto ao Ministério do Turismo, é preciso seguir as exigências legais da Lei 8.181/91, de 28 de março de 1991; Decreto nº 5.406, de 30 de março de 2005; Portaria nº 57, de 25 de maio de 2005, que disciplina a área de turismo, regulamenta o cadastro obrigatório para fins de fiscalização. Em conformidade com a Legislação de Turismo em vigor, o cadastro no Ministério do Turismo contempla os prestadores de serviços turísticos, constituídos na forma de empresário individual, sociedade empresária e sociedade simples, que em seus atos constitutivos constem isolada ou cumulativamente determinadas atividades, dentre elas os meios de hospedagem.

A solicitação do cadastro de empresa/atividade, junto ao Ministério do Turismo, consiste inicialmente no cadastramento de usuário e senha no sistema CADASTUR, tendo como documentação necessária o cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, atos Constitutivos atualizados, devidamente registrados no Órgão Público competente, alvará de funcionamento,

expedido pela autoridade competente, termo de responsabilidade assinado pelo representante legal do prestador de serviço turístico e comprovante de pagamento do serviço referente à atividade cadastrada. Referido cadastro é executado pelo Ministério do Turismo, em parceria com os Órgãos Oficiais de Turismo nas 26 Unidades da Federação e Distrito Federal.

Encontra-se no Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem a definição de empresa hoteleira, que é pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meios 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. É considerado meio de hospedagem o estabelecimento que seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem, seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas no Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e nas demais legislações aplicáveis.

Existem padrões comuns a todos os meios de hospedagem, que devem ser seguidos em relação a posturas legais (licenciamento pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem; administração ou exploração comercial por empresa hoteleira; oferta de alojamento temporário para hóspedes mediante cobrança de diárias; exigências da legislação trabalhista), a aspectos construtivos, a equipamentos e instalações e a serviços de gestão.

De acordo com os regulamentos citados, os hotéis podem ser classificados de diversas formas: pelo tamanho, pelo tipo de serviço que oferece, pela localização, por categoria, dentre outros. Para esse estudo foi considerada a classificação por tamanho, buscando tentar reunir os empreendimentos da forma mais semelhante possível, sem separar por setores de atividade, pois existem diferenças significativas entre os empreendimentos e, também, existem hotéis que trabalham em mais de um segmento de atividade. A classificação por tamanho é feita por diversos autores e fontes, mas, para esse estudo, foi utilizada a classificação feita pelo SEBRAE, que classifica as empresas hoteleiras em pequenas, médias ou grandes, obedecendo o critério do número de unidades habitacionais (UH), ou seja, o número de apartamentos (ou quartos), critério este que pode ser observado no Quadro 4 abaixo:

TAMANHO	NÚMERO DE Uhs
PEQUENO	ATÉ 50
MÉDIO	DE 51 A 100
GRANDE	ACIMA DE 100

Quadro 4: Classificação das empresas hoteleiras por tamanho
Fonte: SEBRAE

Conforme Decreto nº 5.406, de 30 de março de 2005; Portaria nº 57, de 25 de maio de 2005, uma unidade habitacional (UH) é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso, sendo divididas em três tipos:

- quarto: UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais
- apartamento: UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo
- suíte: UH especial constituída de apartamento acrescido de sala de estar.

Assim, a amostra para esse estudo foi constituída pelos pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal, tendo como critério de tamanho o estabelecido pelo SEBRAE. A comparação entre pequenos e grandes hotéis foi escolhida para verificar se existem diferenças ou não na atitude empreendedora dos gerentes destes estabelecimentos, em relação ao seu porte.

Os funcionários entrevistados foram de nível gerencial, sendo considerados como tal, para esse estudo, aqueles funcionários em cargos cuja função estivesse relacionada à tomada de decisão. Como os nomes dos cargos variam de acordo com o estabelecimento, foram entrevistados indivíduos que ocupavam os cargos com denominação **gerentes** pelos hotéis pesquisados.

No total, foram pesquisados 109 hotéis (35 grandes e 74 pequenos), que representam 80,71% da população, tendo sido coletados 154 questionários no total. Após análises estatísticas, foram considerados válidos 153 questionários.

Pela análise descritiva dos dados, optou-se por computar a distribuição de frequência da amostra nas variáveis que compõem o modelo, bem como a média e o desvio padrão das variáveis. A fim de facilitar a apresentação dos dados, optou-se por apresentar somente os nomes das variáveis.

Na tabela 2, a seguir, são apresentados o número de gerentes entrevistados, referentes aos hotéis participantes da amostra, através da variável tamanho do hotel.

Tabela 2. tamanho do hotel

Gerentes		Frequência	Porcentagem	Porcentagem cumulativa
	Pequenos hotéis	76	49.7	49.7
	Grandes hotéis	77	50.3	100.0
	Total	153	100.0	

A amostra foi equilibrada, composta por pequenos (49,7%) e grandes hotéis (50,3%). Este equilíbrio entre os tamanhos dos hotéis possibilita maior comparação entre as análises.

Apesar da comparação ser entre pequenos (de um a 50 quartos) e grandes (acima de 100 quartos) hotéis, é importante visualizar a diferença do número de apartamentos entre os hotéis pesquisados, conforme pode ser visualizado na tabela 3.

Tabela 3. Número de unidades habitacionais

		Número de unidades habitacionais
Total de hotéis da amostra		153
Média		111.86
Desvio padrão		110.18
Mínimo		6
Máximo		432

Percebe-se uma grande variação entre o número de quartos pelo alto valor encontrado para o desvio padrão (110). Foram pesquisados desde hotéis com apenas seis quartos, até hotéis com 432 quartos.

Na tabela 4, são apresentados os dados referentes ao sexo dos participantes da amostra.

Tabela 4. identificação do sexo dos respondentes

Variável	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Cumulativa
Feminino	66	43.1	43.1
Masculino	87	56.9	100.0
Total	153	100.0	

Pode ser notado, através da tabela 4, que existem mais homens (56,9%) que mulheres (43,1%) em cargos de gerência nos hotéis no Distrito Federal, conforme análise geral.

Para verificação da distribuição do sexo em relação ao tamanho do hotel, foi realizada análise cruzada, conforme pode ser visto na tabela 5.

Tabela 5. resultados das variáveis cruzadas sexo X tamanho do hotel

		Tamanho do hotel		Total
		Pequeno	Grande	
Sexo	Feminino	37	29	66
	Masculino	39	48	87
Total		76	77	153

Percebe-se que tanto nos pequenos quanto grandes hotéis, o número de homens em cargos de gerência é maior (87%), sendo que nos grandes a diferença é maior, na proporção de 48 homens e 29 mulheres, mas nos pequenos hotéis, o número de homens e mulheres é praticamente o mesmo (proporção de 39 homens para 37 mulheres).

A tabela 6 apresenta o grau de escolaridade dos participantes da amostra.

Tabela 6. escolaridade dos respondentes da pesquisa

VARIÁVEL	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1o. Grau completo	5	3.3	3.3
2o. Grau Incompleto	4	2.6	5.9
2o. Grau Completo	43	28.1	34.0
Superior incompleto	27	17.6	51.6
Superior Completo	62	40.5	92.2
Pós-Graduação	12	7.8	100.0
Total	153	100.0	

Verifica-se, conforme a tabela 6, grande variação na escolaridade dos respondentes, com maior porcentagem (40,5%) para curso superior completo, seguida do segundo grau completo (28,1%), ambos representando 68,6% da amostra.

Na tabela 7 podem ser vistos os resultados da idade dos participantes da pesquisa, respondidas baseadas em faixas.

Tabela 7. idade dos respondentes

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Variável	20 a 30 anos	61	39.9	39.9
	31 a 40 anos	41	26.8	66.7
	41 a 50 anos	24	15.7	82.4
	51 a 60 anos	21	13.7	96.1
	mais de 61 anos	6	3.9	100.0
	Total	153	100.0	

Pode-se perceber que a maior porcentagem (39,9%) dos respondentes tem de 20 a 30 anos, seguida de 26,8% de 31 a 40 anos, que somam 66,7%. Isso demonstra que a maioria dos gerentes dos hotéis do Distrito Federal é de pessoas com no máximo 40 anos.

Devido à grande variação de tempo dos gerentes no cargo nos hotéis, os resultados estão demonstrados na tabela 8, que mostra as médias e desvio padrão desta variável.

Tabela 8. tempo no cargo nos hotéis pesquisados

		Tempo no hotel
Tamanho da amostra	Questionários válidos	153
Média		76.57
Desvio Padrão		95.58
Mínimo		1
Máximo		576

Nota-se grande variação do tempo no cargo, percebida pelo alto valor encontrado para o desvio padrão (95,6). A média de tempo do gerente no cargo é de 76,57 meses, que corresponde a aproximadamente seis anos, mas esta média não é uma medida considerada para inferências, pois a diferença entre os valores mínimo e máximo são muito grandes.

A tabela 9 apresenta os dados referentes à localização do hotel.

Tabela 9. localização do hotel (por cidade)

CIDADE	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Brasília	88	57.5	57.5
Ceilândia	11	7.2	64.7
Gama	2	1.3	66.0
Guará	1	0.7	66.7
Núcleo Bandeirantes	24	15.7	82.4
Planaltina	2	1.3	83.7
Samambaia	6	3.9	87.6
São Sebastião	1	0.7	88.2
Taguatinga	18	11.8	100.0
Total	153	100.0	

A maioria dos hotéis está localizada na cidade de Brasília (57,5%), seguida do Núcleo Bandeirantes (15,7%) e Taguatinga (11,8%), totalizando as três cidades 85% da amostra.

4.3. Coleta de Dados

O procedimento de coleta de dados foi do tipo corte transversal, pois, segundo Richardson (2007), os dados foram coletados num dado espaço de tempo, com base em uma amostra previamente selecionada, para descrever uma população no momento da coleta de dados.

O método de coleta de dados foi a aplicação de questionário previamente desenvolvido. Geralmente os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social, em que as informações obtidas permitem observar e medir as características de um indivíduo ou grupo (RICHARDSON, 2007).

Todos os questionários foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora, buscando obter um maior índice de resposta, aumentar a fidedignidade e em um prazo mais curto que o habitual. A pesquisadora aplicou todos os questionários pessoalmente. O tempo máximo de resposta ao questionário foi de 10 minutos e a taxa de retorno foi de 100%. Foram agendadas previamente visitas nos hotéis, através de telefonemas, para explicar a respeito da pesquisa, saber quantos poderiam ser os respondentes dos questionários, compreender a estrutura do hotel em relação aos cargos ocupados e agendar a coleta de dados. Em alguns hotéis, a compreensão da estrutura e a escolha dos respondentes foi feita pessoalmente, no momento da

visita e da coleta de dados. Outros hotéis, quando não foi conseguido marcar visita, a pesquisadora foi pessoalmente ao local, quantas vezes necessário, até conseguir falar com o gerente. Gerentes de 29 hotéis não puderam ser pesquisados pois não foram encontrados, devido à coleta de dados ter sido realizada em período de baixa temporada no setor hoteleiro no Distrito Federal e alguns gerentes estarem em férias. Dentre esses 29 hotéis, 3 eram grandes e 26 pequenos.

Foi informado aos hotéis participantes que os nomes dos gerentes, bem como do hotel, não seriam divulgados, por se tratar de pesquisa estatística, não havendo necessidade de identificação.

A coleta de dados foi iniciada em 20 de dezembro de 2007, com término em 8 de fevereiro de 2008, totalizando 50 dias.

Foram coletados 154 questionários, sendo considerados válidos para as análises estatísticas 153, após retirada dos *outliers* da amostra. Os 153 questionários correspondem a 8,10 questionários por item da escala utilizada, o que atende aos critérios estabelecidos para análise fatorial de Pasquali (2004), em que ele afirma que os critérios de quantidade de respondentes aos propósitos de uma pesquisa são: de cinco a dez respondentes para cada item do instrumento, ou cem sujeitos para cada fator medido, ou pelo menos duzentos respondentes. Hair et al (1998), também, afirmam que não é recomendável utilizar análise fatorial para amostras menores que 50 questionários válidos, sugerindo de cinco a dez observações para cada variável analisada. Spector (1992) sugere no mínimo 100 questionários válidos para se realizar uma análise fatorial. Assim, o número de questionários válidos desta dissertação atenderam aos requisitos dos autores citados.

4.3.1. Instrumento de Coleta de Dados

4.3.1.1. IMAE – Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora

O Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora - IMAE - foi desenvolvido por Souza e Lopez Jr (2005) para medir atitude empreendedora, no nível do indivíduo. O questionário foi construído a partir de ampla revisão de literatura realizada, mas principalmente a partir das três dimensões do comportamento empreendedor identificados na pesquisa *Treinamento Empresarial e Fortalecimento do Desempenho Empresarial da Management System International* (1999) – Realização, Planejamento e Poder – e da matriz das características do comportamento empreendedor desenvolvida por Souza (2005). Às

dimensões informadas foi acrescida a dimensão Inovação, composta por inovação e criatividade, obtendo ao final quatro dimensões. As dimensões e seus indicadores podem ser melhor visualizados na Quadro 5.

DIMENSÃO	INDICADORES
REALIZAÇÃO	Busca de oportunidades / iniciativa Persistência Aceitação de riscos Comprometimento
PLANEJAMENTO	Estabelecimento de metas Busca de informações Planejamento e monitoramento
PODER	Estabelecimento de redes de contato Persuasão Liderança Independência Autoconfiança
INOVAÇÃO	Criatividade Inovação

Quadro 5: dimensões e indicadores para a construção do instrumento de mensuração da atitude empreendedora.

Fonte: Lopez Jr ; Souza, 2006

O questionário, em princípio, foi construído com 54 itens relacionados às quatro dimensões. Após análises e validação por juízes, o questionário final ficou com 36 itens, distribuídos entre as quatro dimensões, conforme tabela 10.

Tabela 10. Distribuição dos itens nas quatro dimensões

DIMENSÃO	ITENS
REALIZAÇÃO	2, 4, 8, 13, 17, 18, 20, 27, 30
PLANEJAMENTO	3, 5, 6, 9, 12, 15, 16, 19, 22, 29, 32, 33, 34
PODER	7, 10, 14, 24, 25, 26, 35, 36
INOVAÇÃO	1, 11, 21, 23, 28, 31

Fonte: Lopez Jr ; Souza, 2006

O instrumento utiliza uma escala Likert de 10 pontos, de 0 a 10, sendo 0 nunca e 10, frequentemente. Lopez Jr e Souza (2006) justificam a utilização dessa escala por se adequar melhor ao contexto cultural brasileiro. O questionário com os respectivos itens e descrição está no anexo 1 e, na tabela 11, podem ser vistas as características psicométricas de cada uma das dimensões.

Tabela 11. características psicométricas das dimensões

FATORES	NÚMERO DE ITENS	ALFA DE CRONBACH	KMO
Poder	8	0.93	0.90
Realização	9	0.89	0.90
Planejamento	13	0.87	0.90
Inovação	6	0.93	0.90

Fonte: adaptado de Souza e Lopez Jr (2005) e Lopez Jr e Souza (2006) - dados referentes à explicação da construção da escala.

O estudo realizado para validação da escala foi aplicado a 290 proprietários-gerentes de empresas varejistas no Distrito Federal. Foram feitas análises descritivas (médias, desvios padrão, mínimo, máximo e moda) das variáveis para identificar com que frequência os indivíduos respondentes apresentavam atitude empreendedora. Para validação estatística do instrumento foi realizada análise fatorial e análise dos Componentes Principais para analisar a sua fatorabilidade. Foram seguidos passos para purificação da escala através de análise fatorial exploratória das respostas, análise dos coeficientes de alfa de cada uma das dimensões geradas e exclusão dos itens, cuja retirada acarretaria um aumento no Coeficiente Alfa da dimensão correspondente.

A análise realizada com tratamento *pairwise* para os casos omissos, sugeriu uma estrutura empírica com 8 componentes, com explicação, em conjunto, de 58,18%. A análise do gráfico e distribuição dos valores próprios apresentou 1 ou 2 componentes. Assim, as análises fatoriais dos eixos principais (*PAF*) foram realizadas para 2 e 1 fatores, obtendo-se bons resultados em ambas soluções.

Na extração final dos fatores, foram incluídos na escala apenas os itens que apresentaram cargas fatoriais superiores ou iguais a 0,30. Apesar de ambas as estruturas unifatorial e bifatorial apresentarem bons índices de confiabilidade, foi mantida a estrutura de dois fatores, os quais Lopez Jr e Souza (2005) denominaram Prospecção e Inovação (com predominância de itens de Planejamento e Inovação) e Gestão e Persistência (com predominância de itens de Realização e Poder).

Outro estudo utilizando o IMAE foi realizado por Depieri (2005), aplicando o questionário a 450 proprietários-gerentes e funcionários de pequenas, médias e grandes empresas varejistas, de serviços e indústrias do Distrito Federal, adotando o mesmo padrão de população e características psicométricas do estudo realizado para validação do IMAE, realizado por Souza e Lopez Jr (2005) e estabelecendo uma relação entre padrões culturais (valores) e atitude empreendedora.

Posteriormente a estes estudos, foram realizadas entrevistas em profundidade no Vale dos Vinhedos – RS com o objetivo de validar o construto junto a outro tipo de população alvo. Os dados das entrevistas foram transcritos e serviram de base para revisar os itens a partir das categorias identificadas. Os resultados foram enviados para nova validação semântica e de conteúdo por juízes. Fizeram parte do corpo de juízes, nove avaliadores, pesquisadores do tema e de temas correlatos, sendo oito doutores e um mestre.

Após a validação feita pelos juízes, dos 36 itens do IMAE, restaram 25 (considerando os itens com mais de 60% de concordância): oito de Realização; três de Poder; oito de Planejamento e seis de Inovação. Foram acrescentados mais três itens de Poder, para melhor equilibrar os itens nas dimensões. O novo questionário ficou com 28 itens: oito de Realização; seis de Poder; oito de Planejamento e seis de Inovação.

Assim, o questionário, transcrevendo cada um dos itens que restaram, foi finalizado conforme visualizado no Quadro 6 abaixo:

ITEM	DESCRIÇÃO
1	Preciso implementar novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio.
2	É importante buscar oportunidades de negócio.
3	Os desafios reduzem minha disposição para expandir meu negócio.
4	Devo definir metas claras de longo prazo.
5	Considero importante buscar novas soluções que agreguem valor ao meu trabalho.
6	Utilizo contatos pessoais para atingir meus objetivos.
7	Utilizo estratégias deliberadas para motivar minha equipe.
8	Comprometo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.
9	Estabelecer alianças/parcerias é importante para tornar meu negócio viável.
10	Confio na minha capacidade de superar desafios.
11	Projeções não são necessárias para o futuro do meu negócio.
12	Acredito que tempo gasto em planejamento é tempo perdido.
13	Faço sacrifícios pessoais para que as tarefas sejam concluídas.
14	Mantenho meus objetivos mesmo enfrentando dificuldades.
15	Confio na minha capacidade para concluir tarefas difíceis.
16	Avalio os riscos para a tomada de decisões.
17	Mantenho meus esforços para superar obstáculos.
18	Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.
19	Planejo sistematicamente as atividades do meu negócio.
20	É importante subdividir tarefas de grande porte em sub-tarefas.
21	Desenvolvo novos produtos a partir de levantamento de opiniões.
22	Sou o principal responsável pelo desempenho do meu negócio.
23	Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.
24	Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.
25	Defino objetivos de curto prazo.
26	Assumo riscos com o intuito de superar a concorrência.
27	Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio.
28	Eu me sinto melhor quando tomo as decisões de forma autônoma.

Quadro 6: questionário final, após avaliação dos juízes.

O questionário com os 28 itens, ilustrado no Quadro 6, foi aplicado a uma amostra de 300 estudantes universitários no Distrito Federal e 410 indivíduos que trabalham no comércio no Distrito Federal. A coleta destas duas amostras fazem parte do escopo da presente dissertação. A pesquisadora realizou pessoalmente a coleta dos dados, possibilitando acompanhamento e supervisão das respostas em 100% dos questionários.

Os dados foram digitados em um banco de dados no SPSS versão 13.0. Foi realizada análise de dados ausentes e dos *outliers* univariados e multivariados. Na análise dos *outliers* univariados, foram encontrados 107 casos na amostra dos estudantes universitários e 114 na amostra dos indivíduos que trabalham no comércio. Como os *Outliers* podem distorcer os

resultados da pesquisa, estes foram retirados do banco de dados, para as duas amostras, não comprometendo as análises pois o banco de dados passou a ter um número de casos suficientes para realizar as análises fatoriais e atender a exigência de 10 casos por item, indicada por Pasquali (2004).

A análise fatorial foi rodada através dos métodos oblimin, promax e varimax, utilizando duas análises em cada um dos métodos: a primeira deixando os dados “soltos” para que o software agrupasse automaticamente os itens nas dimensões e a segunda estabelecendo dois fatores fixos, sem determinar quais itens compõem cada dimensão. Os fatores fixos foram determinados em número de dois, em conformidade com a solução bifatorial do estudo de Souza e Lopez Jr (2005), sendo possível, assim, fazer comparações.

Posteriormente foram realizadas análises retirando os itens considerados fracos, ou seja, com comunalidade abaixo de 0,25 (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994), e rodadas novamente as análises fatoriais. O questionário passou, assim, a ter 19 itens e não mais 28, apresentando dois fatores, com variância explicada de 25.3% e $KMO = 0.833$.

Tabela 12. itens do questionário da solução escolhida, dimensões, comunalidades e cargas fatoriais.

ITEM	DIMENSÃO	COMUNALIDADE	CARGA FATORIAL
1	Inovação	0.249	0.420
2	Realização	0.264	0.416
5	Inovação	0.281	0.451
7	Poder	0.259	0.411
8	Planejamento	0.306	0.470
9	Poder	0.305	0.502
10	Realização	0.207	0.399
13	Realização	0.306	0.394
14	Realização	0.478	0.635
15	Poder	0.373	0.535
16	Planejamento	0.435	0.612
17	Realização	0.477	0.643
18	Inovação	0.401	0.597
19	Planejamento	0.478	0.663
20	Planejamento	0.313	0.501
21	Inovação	0.285	0.394
23	Realização	0.394	0.549
24	Inovação	0.373	0.581
27	Inovação	0.422	0.595

As porcentagens da distribuição de cada item estão descritas na tabela

Tabela 13. porcentagem da distribuição dos itens no questionário.

Inovação	Realização	Planejamento	Poder
6 (31,5%)	6 (31,5%)	4 (21,5%)	3 (15,5%)

Cabe ressaltar que os itens considerados fracos foram os mesmos nas amostras dos dois pré-testes. Como os resultados foram os mesmos nas duas amostras, decidiu-se utilizar o questionário com 19 itens para a coleta de dados no setor hoteleiro.

O questionário final utilizado para a coleta de dados da presente pesquisa, com as questões sócio-demográficas, pode ser visualizado no anexo 3.

4.4. Tratamento e Análise dos Dados

Os dados coletados neste estudo foram registrados no SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 13.0. Foram realizadas, primeiramente, análises descritivas e exploratórias para verificar a exatidão da entrada dos dados, os casos omissos, as características da amostra, os casos extremos e a distribuição das variáveis. Depois, foram

realizados os procedimentos para análise da estrutura do IMAE, sendo efetuadas as análises fatoriais.

Foram feitas análises para confirmação dos fatores e analisados os índices de consistência interna para os mesmos. E, por fim, analisada a correlação entre pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal e a atitude empreendedora de seus gerentes.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. Análise dos pressupostos

Dados ausentes são uma ocorrência quase inevitável em levantamentos sociais (HAIR et al, 1998). Neste estudo, o problema de dados ausentes foi amplamente reduzido devido à pesquisadora ter aplicado pessoalmente todos os questionários, não encontrando nenhum dado ausente nos questionários respondidos.

Foram considerados casos extremos (*outliers*) univariados as variáveis que apresentaram escores padronizados iguais ou superiores a 4,0, $p < 0,001$, *two-tailed*, encontrando seis *outliers* univariados, sendo que somente um apresentou problemas que iriam prejudicar a análise dos dados, o caso 23, que apresentou problema nos itens 1, 3, 6, 7, 8, 9, 11 e 19, ou seja, 42% dos itens do questionário. Como os *outliers* também podem ser positivos ao demonstrarem a percepção do respondente em relação a uma situação, mesmo que esta seja diferente de outros respondentes (MILES; HUBERMAN, 1994), o pesquisador deve ter cuidados ao tomar a decisão de excluir ou manter um *outlier*, de acordo com os objetivos da análise (HAIR et al, 1998). Assim, foi considerado apenas um *outlier* univariado, o caso 23. Os demais casos (cinco – 3,25% da amostra) não foram retirados, pois não eram respostas extremas representativas, que prejudicassem as análises, representando a opinião e a percepção dos respondentes, além de, se fossem retirados, prejudicar a quantidade necessária para análise fatorial. Não foram encontrados, neste estudo, casos extremos multivariados. Assim, o tamanho final da amostra passou a ser de 153 respondentes.

Na análise de normalidade dos dados, buscou-se um $p = NS$ e foi executado o teste Kolmogorov Smirnov. Todas as variáveis mostraram significância a $p < 0,05$, encontrando não normalidade. Em estudos na área de ciências sociais é raro obter dados que se comportem de forma a seguir rigorosamente uma distribuição normal, conforme Johnson e Wichern (*apud* Gonçalves Filho, 2001). Mesmo não tendo encontrado uma distribuição normal, prosseguiu-se com as análises pois, conforme Pasquali (2004, p. 47), “a distribuição normal dos dados favorece a análise fatorial, mas não é absolutamente necessária”. Assim, optou-se por não fazer transformações para normalizar os dados, para não dificultar a interpretação dos resultados (TABACHNICK; FIDELL, 2000). Exemplificando, o gráfico 1 apresenta a distribuição não normal da variável <Mantenho meus esforços para superar obstáculos>.

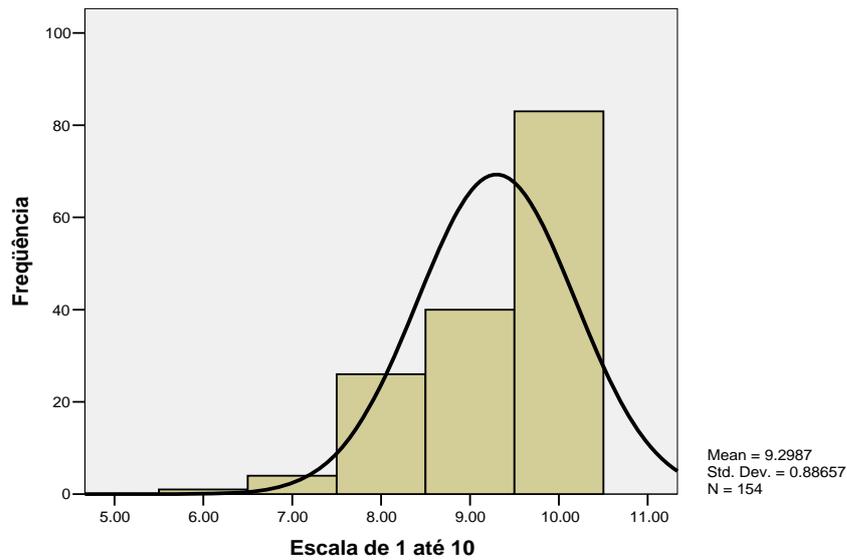


Gráfico 1: exemplo distribuição não normal da variável <Mantenho meus esforços para superar obstáculos>

Os dados foram analisados, também, através do *scatterplot* (gráfico de dispersão das variáveis) procurando identificar algum padrão de não-linearidade (HAIR et al, 1998) entre as variáveis. Era esperado que as variáveis possuíssem certo grau de simetria quando comparadas duas a duas, mas, devido à base de dados ser muito grande para uma comparação duas a duas, as primeiras e últimas cinco variáveis foram selecionadas e comparadas, não encontrando linearidade e curvilinearidade, o que está demonstrado na figura 9.

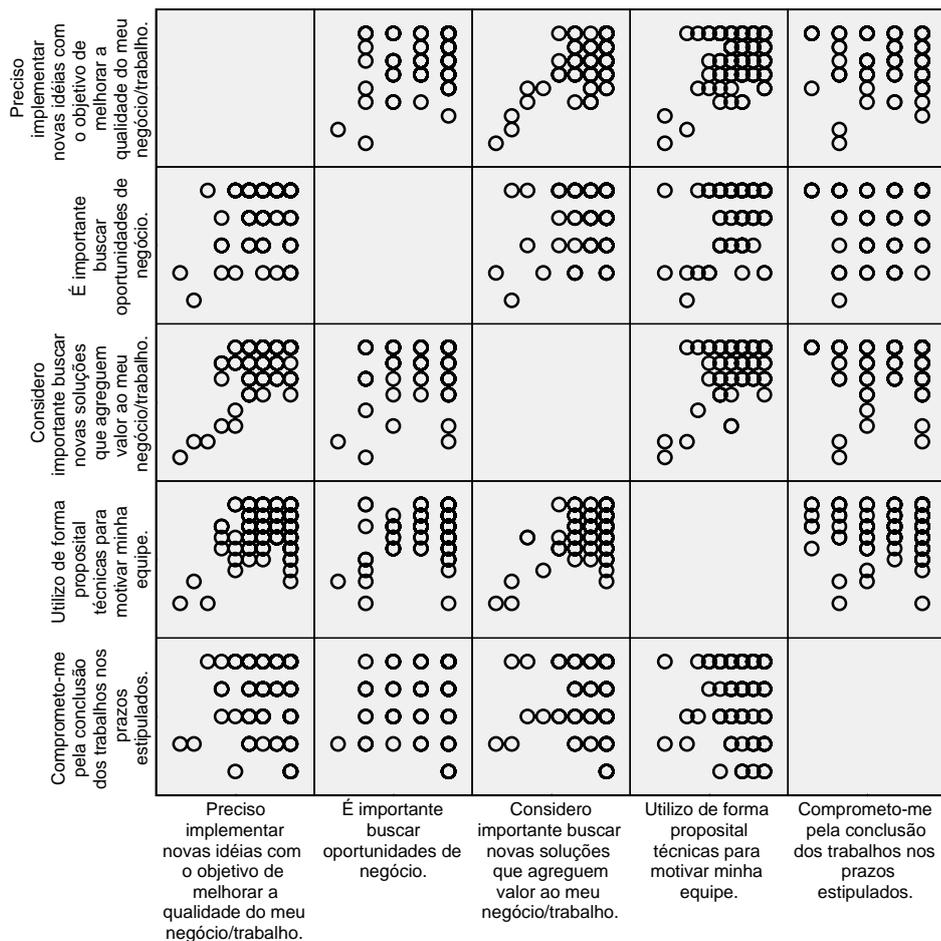


Figura 9: demonstração de linearidade

Os resultados indicaram falta de correlação entre diversas variáveis, sendo as da dimensão Inovação as de maior associação em relação às outras três dimensões (Planejamento, Poder e Realização). Estes resultados podem ser visualizados no apêndice 1.

5.2. Análises Descritivas da Escala

Para identificar a existência de diferenças na atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis do setor hoteleiro do Distrito Federal e a percepção da atitude empreendedora destes gerentes de forma geral, nas quatro dimensões (Inovação, Planejamento, Poder e Realização) e nos dezenove itens que compõem o questionário, foram feitas análises descritivas univariadas para média e desvio padrão dos indicadores utilizados. Assim, cada construto foi analisado isoladamente, conforme pode ser visto a seguir.

Na tabela 14 podem ser visualizadas as análises que foram realizadas para os 19 itens do questionário.

Tabela 14. Resultados descritivos – Atitude Empreendedora dos gerentes dos hotéis do Distrito Federal

ITEM	Descrição do item	N	Mínimo	Máximo	Moda	Média	Desvio Padrão
1	Preciso implementar novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio/trabalho.	153	3	10	10	8.58	1.51
2	É importante buscar oportunidades de negócio.	153	6	10	10	9.50	0.88
3	Considero importante buscar novas soluções que agreguem valor ao meu negócio/trabalho.	153	4	10	10	9.34	1.18
4	Utilizo de forma proposital técnicas para motivar minha equipe.	153	1	10	8	7.98	1.65
5	Comprometo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	153	6	10	10	9.22	1.14
6	Estabelecer alianças/parcerias é importante para tornar meu negócio/trabalho viável.	153	1	10	10	8.90	1.40
7	Confio na minha capacidade de superar desafios.	153	6	10	10	9.26	0.95
8	Faço sacrifícios pessoais para que as tarefas sejam concluídas.	153	1	10	10	9.16	1.22
9	Mantenho meus objetivos mesmo enfrentando dificuldades.	153	6	10	10	9.28	0.94
10	Tenho capacidade para concluir tarefas difíceis.	153	1	10	10	9.30	1.13
11	Avalio os riscos para a tomada de decisões.	153	5	10	10	8.92	1.14
12	Mantenho meus esforços para superar obstáculos.	153	6	10	10	9.30	0.88
13	Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	153	5	10	10	9.13	1.03
14	Planejo sistematicamente as atividades do meu negócio/trabalho.	153	5	10	8	8.16	1.29
15	É importante subdividir tarefas de grande porte em sub-tarefas.	153	4	10	8	8.58	1.16
16	Desenvolvo novos produtos a partir de levantamento de opiniões.	153	1	10	9	8.39	1.42
17	Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	153	2	10	10	9.05	1.28
18	Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.1	153	4	10	9	8.77	1.20
19	Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio/trabalho.	153	3		8	8.14	1.54

Observa-se que as variáveis apresentam médias variando de 7,98 a 9,5, significando que os respondentes concordam com as atitudes descritas em cada item do questionário, sendo a maior média (concordância) a do item 2 (M= 9,5 – Realização <É importante buscar oportunidades de negócio>), seguida dos itens 3 (M = 9,3 – Inovação <Considero importante buscar novas soluções que agreguem valor ao meu negócio/trabalho>), 10 (M = 9,3 – Poder <Tenho capacidade para concluir tarefas difíceis>) e 12 (M = 9,3 – Realização <Mantenho meus esforços para superar obstáculos>). Já as menores médias foram encontradas nos itens 4 (M = 7,98 – Poder <Utilizo de forma proposital técnicas para motivar minha equipe>), 14 (M = 8,16 – Planejamento <Planejo sistematicamente as atividades do meu negócio/trabalho>) e 19 (M = 8,14 – Inovação <Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio/trabalho>), destacando a variável 4 como a de menor concordância entre os entrevistados.

Em relação ao desvio padrão, as variáveis com maior média de concordância nas respostas foram as do item 2 (0,88 – É importante buscar oportunidades de negócio>) e 12 (0,88 – < Mantenho meus esforços para superar obstáculos>), e as de menor concordância foram a 4 (1,65 – <Utilizo de forma proposital técnicas para motivar minha equipe>) e 19 (1,54 – <Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio/trabalho>).

Vale ressaltar que as maiores médias e menor desvio padrão ocorreram nas variáveis representativas da dimensão REALIZAÇÃO e as menores médias e maior desvio padrão em PODER.

Quanto à moda, houve tendência de respostas nas freqüências 9 e 10 da escala, com predominância de 10 (68,42%), o que pode ser confirmado através dos resultados da moda, que variou de 8 a 10. Esses resultados podem indicar alta atitude empreendedora dos respondentes ou, também, um viés nas respostas, que dizer, a questão dos indivíduos pesquisados responderem o questionário baseados na percepção que têm de suas atitudes e comportamentos, muitas vezes, pode não refletir a realidade em sua totalidade, devido a responderem baseados na desejabilidade social.

Assim, para visualizar a freqüência da atitude empreendedora dos respondentes de forma geral, foram efetuadas médias por dimensão, para verificar qual delas apresentavam maior pontuação. Os resultados podem ser visualizados na tabela 15 a seguir.

Tabela 15. análises descritivas por dimensão

		Média de Poder	Média de Inovação	Média de Planejamento	Média de Realização
N	Tamanho da amostra	153	153	153	153
	Dados ausentes	0	0	0	0
Média		8.73	8.73	8.72	9.26
Mediana		9.00	8.83	8.75	9.33
Desvio padrão		0.95	0.84	0.64	0.63
Mínimo		5.00	5.00	7.00	7.33
Máximo		10.00	10.00	10.00	10.00

Conforme a tabela 15, a maior média apresentada foi na dimensão Realização ($M = 9,26$) e a menor em Planejamento ($M = 8,72$), seguidas de Poder ($M = 8,73$) e Inovação ($M = 8,73$). As análises por dimensões indicaram, assim, mais Realização que Poder, Planejamento e Inovação, sendo que as três últimas apresentaram médias praticamente iguais.

Tabela 16. análises descritivas de forma geral

N	Tamanho da amostra	153
	Dados ausentes	0
Média		8.87
Mediana		8.94
Desvio Padrão		0.57
Mínimo		6.42
Máximo		9.79

Observa-se que a média geral foi elevada ($M = 8,87$), com respostas variando de $M = 6,42$ a $M = 9,79$. Vale ressaltar que o desvio padrão foi baixo, o que demonstra homogeneidade nas respostas dos entrevistados. Sendo assim, os resultados das análises de forma geral indicam alta atitude empreendedora dos gerentes de pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal.

5.2.1. Análise Fatorial – Validação Estatística da Escala de Atitude Empreendedora.

Para identificar em quais fatores as dimensões Planejamento, Inovação, Realização e Poder são agrupadas, foi efetuada análise fatorial. A realização da fatoração é recomendada para verificar a adequação da amostra e identificar dimensões ou fatores que explicam as correlações entre um conjunto de variáveis (MALHOTRA, 2001). Também, Nunnally e Bernstein (1994) explicam que é útil para fornecer evidências a respeito de medidas em que se busca a validade de conteúdo.

Foi calculado o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que verifica em que medida há correlação entre as variáveis e realizado o teste de esfericidade de Bartlett para examinar a hipótese das variáveis não estarem correlacionadas na população em estudo. Também, foi realizada verificação da dimensionalidade do construto para avaliar a confiabilidade da escala (COLLIS; HUSSEY, 2006).

Para averiguar a unidimensionalidade do instrumento, foi realizada a Análise de Componentes Principais (ACP), com retenção dos fatores extraídos com auto valor (*eigenvalue*) superior a 1 (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994) e determinação do número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância dos dados (MALHOTRA, 2001). Foi utilizado este tipo de análise por ser indicada quando existem problemas de normalidade na distribuição das variáveis (RUEKERT; CHURCHILL, 1984).

Outro método utilizado para verificar o número de fatores da escala foi a análise do *screeplot*, conforme indicado por Malhotra (2001) como análise complementar para se tomar decisões do número de fatores a considerar. Também, foi verificada a dimensionalidade de cada construto por meio da análise fatorial exploratória (AFE).

Assim, como critério, foi decidido interpretar a matriz fatorial com cargas acima de 0,30 – nível mínimo recomendado por Hair et al (1998) – com autovalores maiores que 1, conforme indicado por Malhotra (2001). O procedimento de extração foi Varimax, em conjunto com ACP, pois o método varimax assume que os valores não são dependentes e, como já havia algumas soluções baseadas em dois pré-testes realizados com rotação oblíqua, tentou-se fazer outra rotação para identificar possíveis diferenças.

Para verificar a confiabilidade da escala, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach. Não foi determinado um único valor aceitável para mínimo e máximo do Alfa de Cronbach, pois este pode ser igual ou maior que 0,70 (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994), 0,60

(MALHOTRA, 2002) ou até mesmo inferior, no caso de pesquisas exploratórias (HAIR et al, 1998).

Utilizando os procedimentos elencados anteriormente, foi realizada análise fatorial para verificar em que fatores as variáveis iriam carregar. As tabelas a seguir apresentam código para as variáveis, relacionados às dimensões do IMAE (Inovação, Poder, Realização e Planejamento), para facilitar a interpretação dos resultados da análise fatorial exploratória. Sendo assim, INOV está relacionado à dimensão Inovação, POD significa Poder, REALI se refere a Realização e PLAN a Planejamento.

Os resultados indicaram 6 fatores, conforme pode ser visto na figura 10.

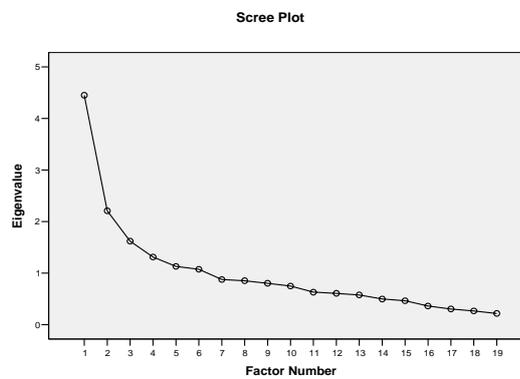


Figura 10: Distribuição dos Valores Próprios para Atitude Empreendedora desta dissertação

O KMO encontrado foi de 0,68 e a variância explicada 62.07%. Os detalhes das cargas fatoriais distribuídas nos fatores podem ser visualizados na tabela 17.

Tabela 17. cargas fatoriais distribuídas nos fatores, encontradas para as variáveis.

ITEM	FATOR					
	1	2	3	4	5	6
INOV_03	0.773					
INOV_01	0.752					
INOV_18	0.571		0.364	0.302		
POD_04	0.487		0.325	-0.314	0.324	
REALI_09	0.477	0.466			0.304	
INOV_16	0.450		0.365			
REALI_08		0.793				
POD_10		0.682				
PLAN_14			0.747			
INOV_19			0.680			
PLAN_11			0.659			
INOV_13		0.535	0.544			
REALI_12		0.313		0.706		
REALI_17				0.670		
PLAN_05		0.482		0.594		
POD_06					0.820	
REALI_07					0.569	
PLAN_15						0.839
REALI_02	0.304			0.459		0.499

Pode ser notado que não há equilíbrio entre as distribuições das variáveis em cada um dos fatores. O fator 1 da tabela acima apresenta predominância de Inovação, o fator 2 em Realização, o fator 3 em Inovação e Planejamento, o fator 4 em Realização, o fator 5 em Poder e Realização e o fator 6 em Planejamento e Realização.

Era esperado encontrar quatro fatores, um para cada dimensão, mas os resultados da análise fatorial indicaram seis fatores. Assim, foi realizada análise forçando para quatro fatores, com carga 0,30, conforme indicado na literatura (Hair et al, 1998), para verificar em quais fatores as variáveis seriam distribuídas.

Os resultados indicaram índice KMO = 0,68 e variância explicada de 50.47%, sendo 23,41% no fator 1, 11.62% no fator 2, 8.52% no fator 3 e 6,9% no fator 4. Pode ser observado que a explicação do fator 1 é alta, enquanto a dos outros fatores (2, 3 e 4) é pouco significativa. Os resultados das cargas fatoriais para quatro fatores podem ser visualizados na tabela 18.

Tabela 18: cargas fatoriais distribuídas nos fatores, em análise forçando para quatro fatores.

ITEM	FATOR			
	1	2	3	4
REALI_08	0.774			
POD_10	0.693			
REALI_09	0.553		0.457	
REALI_07	0.553			
PLAN_05	0.546			0.538
POD_06	0.466			
INOV_19		0.716		
PLAN_14		0.686		
PLAN_11		0.678		
INOV_16		0.487		0.382
INOV_13	0.423	0.435		
INOV_18		0.423	0.333	0.388
INOV_01			0.762	
INOV_03			0.736	
REALI_02			0.498	0.429
PLAN_15			0.482	
POD_04	0.401	0.396	0.460	
REALI_17				0.734
REALI_12				0.650

Analisando a tabela 18, é possível verificar que cinco itens (1, 3, 8, 17 e 19) apresentam cargas satisfatórias, ou seja, maiores que 0,7, próximas de 1, conforme indicado por Pasquali (2004) para maior representatividade do fator.

Comparando essa análise com as análises livres, não foi encontrado equilíbrio entre as distribuições das variáveis em cada um dos fatores. O fator 1 apresenta as dimensões Realização e Poder, o fator 2 em Inovação e Planejamento, o fator 3 em Inovação e Realização e o fator 4 em Realização. Alguns itens se repetiram em dois ou três fatores, sendo considerado dentro do fator o item com carga mais alta, para realizar as análises de predominância. Analisando semanticamente a descrição dos itens, constatou-se uma não uniformidade ou associação entre os mesmos, por exemplo, itens representativos da dimensão Inovação carregaram em dois fatores, um com itens de Planejamento e outro com itens de Realização – associar Inovação e Planejamento se mostrou coerente, mas Inovação e Realização dos casos analisados não possibilitam associações.

Para melhor explicar, no fator 1 da tabela 26, com predominância de Realização e Poder, poderia ser representativo para Realização, pois o item 10 de Poder <Tenho capacidade para concluir tarefas difíceis> tem relação direta com a Realização, pois pode ser

associado, também, a iniciativa e comprometimento. Já a divisão da inovação nos fatores 2 e 3 não tem certa lógica, pois os itens deveriam ter sido carregados conjuntamente – Inovação e Realização, pela literatura, não têm associação para serem considerados juntos. E, por fim, o fator 4 da tabela 26 também poderia ser representativo para Realização (como o fator 1), tendo apresentado um item de planejamento <Comprometo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados>, que pode ser associado a comprometimento, indicador de Realização.

Por conseguinte, foram realizadas análises forçando para três fatores. Os resultados indicaram índice KMO = 0,68, consistência interna entre os itens e variância explicada de 43,56%, sendo 23,41% o fator 1 da tabela 28, 11,62% o fator 2 e 8,52% o fator 3. Os resultados das cargas fatoriais podem ser visualizados a seguir.

Tabela 19. cargas fatoriais distribuídas nos fatores, em análise forçando para três fatores.

	FATORES		
	1	2	3
INOV_01	0.734		
INOV_03	0.686		
REALI_02	0.653		
REALI_17	0.521		
REALI_09	0.515	0.497	
REALI_12	0.478	0.384	
INOV_18	0.475		0.416
REALI_08		0.695	
POD_10		0.681	
PLAN_05		0.675	
REALI_07		0.558	
POD_06		0.492	
PLAN_15	0.354	-0.373	
PLAN_14			0.704
INOV_19			0.698
PLAN_11			0.665
POD_VAR00004			0.518
INOV_VAR00013		0.374	0.482
INOV_VAR00016	0.351		0.454

Conforme tabela 19, as cargas fatoriais são aceitáveis (entre 0,35 a 0,73). Apenas 2 itens (1 e 7) obtiveram cargas maiores que 0,70. Todos os itens foram carregados, alguns inclusive em dois ou mais fatores ao mesmo tempo. O fator 1 da tabela acima tem concentração de itens em Realização e Inovação, o fator 2 em Realização e Poder e o fator 3 nas dimensões Inovação e Planejamento. Realização x Poder e Inovação x Planejamento são dimensões que, ao se agruparem, fazem sentido, principalmente observando a semântica dos itens. Mas, analisando os itens de Inovação e Realização que carregaram juntos no fator 1, tanto baseado na literatura, quanto na análise semântica, não fez sentido. Por exemplo, desenvolver novas idéias e soluções pode até estar ligado à busca de oportunidades de negócios, mas manter e empregar esforços extras para concluir tarefas, manter objetivos, ou seja, persistência, não tem relação significativa com criatividade e inovação.

Nesse sentido, como nas análises realizadas livremente, com quatro fatores e com três fatores não havia sido encontrada uma solução plausível, foi decidido realizar mais duas análises, com um e dois fatores, conforme resultados do estudo de Souza e Lopez Jr (2005), para verificar como as variáveis se comportariam.

Assim, nas análises forçando para um fator, foi encontrado $KMO = 0,68$, pouca consistência interna e variância explicada de 23.41%. As cargas fatoriais podem ser vistas na tabela 20.

Tabela 20. cargas forçando para um fator.

ITEM	FATOR
	1
REALI_09	0.634
INOV_13	0.634
INOV_03	0.611
INOV_18	0.568
REALI_02	0.548
REALI_12	0.547
POD_04	0.521
INOV_01	0.521
POD_10	0.505
PLAN_05	0.499
INOV_16	0.473
REALI_07	0.454
REALI_17	0.449
REALI_08	0.431
INOV_19	0.402
PLAN_11	0.379
POD_06	0.357
PLAN_14	
PLAN_15	

Conforme resultados da tabela 20, pode-se perceber cargas fatoriais baixas (47,36% abaixo de 0,5). Também, dois itens de Planejamento (14 e 15) não foram carregados, ou seja, não apresentaram carga fatorial mínima de 0,30. As cargas fatoriais variaram de 0,31 a 0,634, sendo que o índice de consistência interna (alfa de Cronbach) foi igual a 0.804. Os resultados para 1 fator de Souza e Lopez Jr (2005) foram melhores que os encontrados para a amostra deste estudo.

Já nas análises forçando para 2 fatores, o KMO encontrado foi de 0,68, apresentou consistência interna e o total da variância explicada foi de 35%, sendo 23,41% para o primeiro fator e 11.62% para o segundo. As cargas fatoriais para cada item estão descritas na tabela 29 a seguir.

Tabela 21. cargas forçando para dois fatores

ITEM	FATOR	
	1	2
PLAN_05	0.699	
POD_10	0.688	
REALI_09	0.674	
REALI_08	0.655	
REALI_12	0.557	
REALI_07	0.505	
REALI_17	0.422	
REALI_02	0.415	0.358
POD_06	0.389	
INOV_19		0.665
INOV_03	0.302	0.591
INOV_18		0.576
PLAN_14		0.575
INOV_16		0.554
POD_04		0.506
PLAN_11		0.503
INOV_13	0.427	0.476
INOV_01	0.305	0.447
PLAN_15		0.409

Percebe-se uma variação de cargas fatoriais de 0,30 a 0,699. Todos os itens foram carregados, estando 68,4% com cargas acima de 0,50, o que demonstra cargas fatoriais satisfatórias, ou seja, mais próximas de 1, conforme indicado por Pasquali (2004). O fator 1 da tabela 29 tem concentração de itens em Realização e Poder e o fator 2 em itens das dimensões Inovação e Planejamento. O item 2 (Realização) carregou em dois fatores, sendo a maior carga no fator 1 e considerada neste fator. Também os itens 1, 3 e 13 (todos de Inovação) foram carregados em dois fatores, sendo as maiores cargas no fator 2, e considerados neste. Esta análise apresentou resultados mais coerentes, unindo em um mesmo fator as dimensões Realização x Poder e Inovação x Planejamento.

Desta forma, para melhor visualizar os resultados de todas as análises realizadas e fazer uma comparação para verificar a solução final para a presente dissertação, segue a tabela 22.

Tabela 22. comparação entre as análises fatoriais realizadas

ANÁLISE	KMO	VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA	ALFA DE CRONBACH F1 / F2 / F3 / F4 / F5 / F6
6 fatores (livre)	0,68	62.07%	0,734 / 0,749 / 0,714 / 0,585 / 0,561 / 0,404
4 fatores	0,68	50.47%	0,730 / 0,714 / 0,704 / 0,666
3 fatores		43.56%	0,720 / 0,657 / 0,613
2 fatores	0,68	35,00%	0,774 / 0,756
1 fator	0,68	23.41%	0,804

Assim, foi escolhida a solução com 2 fatores para validar a escala e realizar as análises do presente estudo, devido a esta solução apresentar maior concordância entre os itens dentro dos fatores, em conformidade com a teoria e análise semântica destes itens. Vale ressaltar que a variância explicada foi maior para dois fatores que para um fator, os índices de consistência interna (Alfa de Cronbach) maiores que 0,70 e considerados como satisfatórios conforme Nunnally e Bernstein (1994). Os valores da explicação e da consistência interna das análises com 6, 4 e 3 fatores também foram satisfatórios, mas as análises dos itens e suas respectivas dimensões dentro de cada fator não se mostraram lógicas e representativas. Também, a decisão foi tomada através da análise semântica da descrição dos itens carregados em cada um dos dois fatores e a possibilidade de agrupar as dimensões de forma lógica, que correspondesse à teoria e pudessem medir a atitude empreendedora da amostra.

A solução final considerada para esta dissertação pode ser visualizada na tabela 31 a seguir.

Tabela 23. solução final da dissertação: estrutura empírica bifatorial da Escala de Atitude Empreendedora.

ITEM	DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	Cargas Fatoriais		Comunalidades
			FATOR 1	FATOR 2	
05	Planejamento	Comprometo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	0.699		0,493
10	Poder	Tenho capacidade para concluir tarefas difíceis.	0.688		0,475
09	Realização	Mantenho meus objetivos mesmo enfrentando dificuldades.	0.674		0,487
08	Realização	Faço sacrifícios pessoais para que as tarefas sejam concluídas.	0.655		0,442
12	Realização	Mantenho meus esforços para superar obstáculos.	0.557		0,345
07	Realização	Confio na minha capacidade de superar desafios.	0.505		0,266
17	Realização	Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	0.422		0,216
02	Realização	É importante buscar oportunidades de negócio.	0.415	0.358	0,300
06	Poder	Estabelecer alianças/parcerias é importante para tornar meu negócio/trabalho viável.	0.389		0,160
19	Inovação	Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio/trabalho.		0.665	0,443
03	Inovação	Considero importante buscar novas soluções que agreguem valor ao meu negócio/trabalho.	0.302	0.591	0,440
18	Inovação	Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.		0.576	0,398
14	Planejamento	Planejo sistematicamente as atividades do meu negócio/trabalho.		0.575	0,380
16	Inovação	Desenvolvo novos produtos a partir de levantamento de opiniões.		0.554	0,330
04	Poder	Utilizo de forma proposital técnicas para motivar minha equipe.		0.506	0,321
11	Planejamento	Avalio os riscos para a tomada de decisões.		0.503	0,258
13	Inovação	Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	0.427	0.476	0,410
01	Inovação	Preciso implementar novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio/trabalho.	0.305	0.447	0,293
15	Planejamento	É importante subdividir tarefas de grande porte em sub-tarefas.		0.409	0,201
		% da variância explicada	23,42	11,63	
		Número de itens na escala final	9	10	
		Alfa de Cronbach	0,774	0,756	

O fator 1 composto pelos itens 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 e 17 é denominado Gestão e Persistência, com alfa igual a 0,774 e cargas fatoriais variando de 0,389 e 0,699.

O fator 2 composto pelos itens 1, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 16, 18 e 19 é denominado Prospecção e Inovação, com alfa igual a 0,756 e cargas fatoriais variando de 0,358 a 0,665.

Foram mantidos os nomes dos fatores conforme estudos de Souza e Lopez Jr (2005).

Tabela 24. comparação dos resultados do estudo de Lopez Jr e Souza (2005) e da presente dissertação – solução bifatorial.

	Total de itens do questionário	Total da variância explicada	Alfa de cronbach
	Gestão e Persistência / Prospecção e Inovação		Gestão e Persistência / Prospecção e Inovação
Lopez Jr e Souza (2005)	20 / 15	32,08%	0,89 / 0,87
Presente pesquisa	9 / 10	35,00%	0,77 / 0,76

Na tabela comparativa pode ser notado que a explicação aumentou, mas o Alfa de Cronbach foi menor.

Por fim, após realizar as análises fatoriais para a validação da escala de atitude empreendedora no setor hoteleiro e ter optado pela solução bifatorial, foram realizadas análises de diferenças de média para responder o objetivo geral da dissertação.

5.2.2. Diferenças de médias

O trabalho teve por objetivo verificar se houve diferenças na atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal. Para identificar em que medida existe esta diferença, foram realizadas comparações entre as médias das amostras através de um teste que avalia as diferenças observadas entre as médias, denominado *t-student* (HAIR et al, 1998) e teste de significância.

Desta forma, primeiramente foram realizadas análises com as 19 variáveis que compõem o estudo. Os resultados podem ser visualizados na tabela 33 a seguir.

Tabela 25. diferenças de médias entre pequenos e grandes hotéis, realizada com os 19 itens do questionário.

Grupos	Grupos	N	Media	Desvio Padrao	Teste F	Significância
INOV_01	Pequeno	76	8,39	1,434	2,317	0,130
	Grande	77	8,77	1,580		
	Total	153	8,58	1,516		
INOV_03	Pequeno	76	9,28	1,040	0,529	0,468
	Grande	77	9,42	1,311		
	Total	153	9,35	1,183		
INOV_13	Pequeno	76	9,29	0,861	3,290	0,072
	Grande	77	8,99	1,175		
	Total	153	9,14	1,039		
INOV_18	Pequeno	76	8,78	1,229	0,000	0,988
	Grande	77	8,78	1,199		
	Total	153	8,78	1,210		
INOV_19	Pequeno	76	8,01	1,474	1,074	0,302
	Grande	77	8,27	1,619		
	Total	153	8,14	1,549		
INOV_16	Pequeno	76	8,51	1,361	0,981	0,324
	Grande	77	8,29	1,477		
	Total	153	8,40	1,420		
PLAN_05	Pequeno	76	9,37	1,056	2,497	0,116
	Grande	77	9,08	1,211		
	Total	153	9,22	1,143		
PLAN_11	Pequeno	76	8,75	1,266	3,449	0,065
	Grande	77	9,09	0,989		
	Total	153	8,92	1,144		
PLAN_14	Pequeno	76	8,42	1,214	5,892	0,016
	Grande	77	7,92	1,326		
	Total	153	8,17	1,292		
PLAN_15	Pequeno	76	8,43	1,063	2,432	0,121
	Grande	77	8,73	1,253		
	Total	153	8,58	1,168		
REALI_02	Pequeno	76	9,43	0,914	0,925	0,338
	Grande	77	9,57	0,850		
	Total	153	9,50	0,882		
REALI_07	Pequeno	76	9,13	0,984	3,138	0,079
	Grande	77	9,40	0,907		
	Total	153	9,27	0,953		
REALI_08	Pequeno	76	9,34	0,825	3,250	0,073
	Grande	77	8,99	1,509		
	Total	153	9,16	1,227		
REALI_09	Pequeno	76	9,37	0,797	1,109	0,294
	Grande	77	9,21	1,068		
	Total	153	9,29	0,944		

Continuação da tabela 25						
REALI_17	Pequeno	76	9,13	1,170	0,480	0,490
	Grande	77	8,99	1,400		
	Total	153	9,06	1,289		
REALI_12	Pequeno	76	9,34	0,809	0,235	0,629
	Grande	77	9,27	0,955		
	Total	153	9,31	0,883		
POD_04	Pequeno	76	7,86	1,512	0,961	0,329
	Grande	77	8,12	1,777		
	Total	153	7,99	1,650		
POD_06	Pequeno	76	8,76	1,335	1,619	0,205
	Grande	77	9,05	1,468		
	Total	153	8,91	1,407		
POD_10	Pequeno	76	9,36	0,934	0,269	0,605
	Grande	77	9,26	1,312		
	Total	153	9,31	1,137		

Como o número de respondentes para pequenos (76 respondentes) e grandes (78 respondentes) hotéis foi equilibrado, isso facilitou a análise dos resultados das médias. Por exemplo, no item 1 (Inovação <Preciso implementar novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio/trabalho>), foi encontrada média $M = 8,39$ para os hotéis pequenos e $M = 8,77$ para os hotéis grandes. Percebe-se que não há diferença de atitude empreendedora entre os gerentes neste item, o que demonstra que os respondentes concordam com a afirmação. Também, para o item 3 (Inovação <Considero importante buscar novas soluções que agreguem valor ao meu negócio/trabalho>), com médias $M = 9,28$ para hotéis pequenos e $M = 9,42$ para hotéis grandes, segue-se a mesma linha de raciocínio. Embora os resultados tenham indicado maior Inovação para os grandes hotéis, analisando o item 3, não se pode afirmar tal fato, pois a diferença de média entre as respostas dos gerentes dos pequenos e dos grandes hotéis é muito pequena (0,14), não sendo significativa.

Níveis significativos para realizar inferência são aqueles em que a significância é menor que 0,05 ($p < 0,05$). Assim, conforme a tabela 33, o único item em que as diferenças das médias apresentaram significância foi o 14 (Planejamento <Planejo sistematicamente as atividades do meu negócio/trabalho>), com média $M = 8,42$ para a amostra de gerentes dos hotéis pequenos e $M = 7,92$ para grandes.

Como foi encontrada somente esta diferença significativa, com o intuito de encontrar mais diferenças entre as percepções dos gerentes de pequenos e grandes hotéis em relação à atitude empreendedora, optou-se por analisar os itens que tiveram significância entre 0,05 e 0,1 ($0,05 < p < 0,1$). Sendo assim, foram encontrados três casos, a saber:

- o item 7 (Realização <Confio na minha capacidade de superar desafios>) apresentou índice de significância 0,079, com médias M = 9,13 para pequenos hotéis e 9,40 para grandes hotéis. Revelando assim que os gerentes dos grandes hotéis apresentaram maior Realização neste item.
- o item 8 (Realização <Faço sacrifícios pessoais para que as tarefas sejam concluídas>) apresentou significância de 0,073, sendo as médias M = 9,34 para os gerentes da amostra dos pequenos hotéis e M = 8,99 para os gerentes do grandes hotéis. Isso demonstra que gerentes dos pequenos hotéis apresentaram maior Realização neste item que os dos grandes hotéis.
- o item 13 (Inovação <Busco novas soluções para atender necessidades de clientes>) teve significância de 0,072 e médias M = 9,29 para pequenos hotéis e M = 8,99 para grandes hotéis, evidenciando, assim, que os gerentes dos pequenos hotéis apresentam mais tendência à Inovação que os grandes, neste item.

Assim, buscando encontrar outros resultados de diferenças de percepção entre os gerentes dos pequenos e grandes hotéis, optou-se por realizar análises de diferenças de médias para as 4 dimensões (Planejamento, Inovação, Poder e Realização). Os resultados encontrados estão representados na tabela 26 a seguir.

Tabela 26. análise das diferenças de médias da percepção de atitude empreendedora dos pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal, nas quatro dimensões – Planejamento, Poder, Inovação e Realização.

Variável	Grupo	N	Média	Desvio Padrão	F	Significância
Poder	Pequeno	76	8,658	0,820	0,966	0,327
	Grande	77	8,810	1,070		
	Total	153	8,734	0,954		
Inovação	Pequeno	76	8,711	0,739	0,087	0,768
	Grande	77	8,751	0,945		
	Total	153	8,731	0,846		
Planejamento	Pequeno	76	8,743	0,597	0,138	0,711
	Grande	77	8,705	0,693		
	Total	153	8,724	0,645		
Realização	Pequeno	76	9,292	0,542	0,275	0,601
	Grande	77	9,238	0,709		
	Total	153	9,265	0,630		

Observando a tabela 26 pode-se constatar que, analisando por dimensões, não existe diferença de atitude empreendedora entre os gerentes de pequenos e grandes hotéis no Distrito Federal. Os gerentes tanto dos pequenos quanto dos grandes hotéis apresentam mais

Realização que Poder, Planejamento e Inovação, estando estas três últimas dimensões em um mesmo nível, quer dizer, apresentam mesma média.

Desta forma, para completar as análises possíveis para este estudo, foi realizada a análise de diferença de médias para os dois fatores considerados na presente pesquisa: Fator 1 = Gestão e Persistência e Fator 2 = Prospecção e Inovação. Os resultados estão demonstrados na tabela 35 a seguir.

Tabela 27. análise das diferenças de médias para pequenos e grandes hotéis no Fator 1 = Gestão e Persistência e no Fator 2 = Prospecção e Inovação.

	Grupo	N	Média	Desvio padrão	F	Significância
Gestão e Persistência	Pequeno	76	0,060	0,809	0,550	0,459
	Grande	77	0,059	1,160		
Prospecção e Inovação	Pequeno	76	0,063	0,898	0,600	0,439
	Grande	77	0,062	1,093		

Percebe-se, assim, que não há diferença de médias entre os fatores Gestão e Persistência e Prospecção e Inovação.

5.3. Discussão dos resultados

O objetivo do estudo foi identificar a existência de diferenças na atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis do setor hoteleiro do Distrito Federal. Para tanto, foi utilizado um Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora (IMAE) para coletar as informações, validado anteriormente, mas modificado ao longo da realização desta dissertação, sendo a modificação do instrumento e sua posterior validação parte do escopo deste trabalho. Assim, seguem as discussões a respeito da validação do IMAE e dos resultados encontrados na presente dissertação, quando da aplicação da escala.

Conforme a literatura, esperava-se encontrar quatro fatores na análise fatorial, um para cada dimensão – Realização, Planejamento, Inovação e Poder – o que não ocorreu. Assim, conforme resultados demonstrados, para esta dissertação foi utilizada a solução bifatorial da escala, que está em conformidade com estudo de Souza e Lopez Jr (2005), optando por manter o mesmo nome para os dois fatores – fator 1 Gestão e Persistência e fator 2 Prospecção e Inovação. Conforme comparação efetuada entre o presente estudo e o de Souza e Lopez Jr (2005), foi possível notar que a explicação aumentou, mas o Alfa de Cronbach foi menor, o que pode ser devido à diferença das amostras, tanto em quantidade quanto em

relação às características dos respondentes e o setor de atuação, que no caso desta dissertação foi o setor de serviços.

Diferente das amostras de estudos anteriores que aplicaram o IMAE (SOUZA; LOPEZ JR, 2005; DEPIERI, 2005), os respondentes deste estudo perceberam as questões da pesquisa de forma um pouco diferente, constatação esta feita através da análise semântica e estatística realizada pela pesquisadora. Exemplificando, o fator Gestão e Persistência apresentou predominância de itens de Realização, Poder e Planejamento. O item de planejamento <Comprometo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados> se mostrou ter sido interpretado mais como Realização que Planejamento, pois pode ter sido entendido pelos respondentes como comprometimento, indicador de Realização. Também, o item 6 de Poder <Estabelecer alianças/parcerias é importante para tornar meu negócio/trabalho viável> pode estar relacionado à busca de oportunidades e até mesmo a riscos, pois o estabelecimento de uma parceria pode trazer tanto resultados positivos, quanto negativos. E o item 10 de Poder <Tenho capacidade para concluir tarefas difíceis> pode estar relacionado à renovação de esforços para enfrentar desafios e superar obstáculos e ao indicador de realização considerado para esta pesquisa, que é a exigência de eficiência e qualidade. Desta forma, pode ser observado que os gerentes pesquisados interpretaram as questões de Poder e Planejamento do questionário como Realização. Por essa razão, sugere-se que sejam revistos os itens de Poder e Planejamento do fator 1, para que sejam interpretados como tal e não como Realização.

Já o fator 2 apresentou predominância de itens de Inovação e Planejamento. O item 4 de Poder <Utilizo de forma proposital técnicas para motivar minha equipe> pode estar relacionado a Planejamento, no indicador monitoramento, ou mesmo estabelecimentos de metas. Os respondentes da pesquisa podem ter interpretado que a utilização de técnicas para motivação da equipe, de forma deliberada, pode ser resultado de um monitoramento e o estabelecimento de uma ação. Já os itens de planejamento <Avalio os riscos para a tomada de decisões>, <Planejo sistematicamente as atividades do meu negócio/trabalho> e <É importante subdividir tarefas de grande porte em sub-tarefas>, podem estar relacionados à inovação, no que tange a questão desta ser vista como a capacidade do empreendedor de buscar posições vantajosas de mercado, melhorando a vantagem competitiva do empreendimento e, conforme Lawson e Samson (2001), se adaptando às mudanças no mercado, nas tecnologias e nas formas de competição, teorias relacionadas à estratégia e, conseqüentemente, ao planejamento. Também, Wang e Ahmed (2004) falam de inovatividade de estratégia como capacidade inovadora global da empresa, em que estratégias podem estar

relacionadas ao planejamento, monitoramento e estabelecimento de metas, todos indicadores de planejamento. Assim, percebe-se que os respondentes da presente pesquisa interpretaram os itens do fator Prospecção e Inovação como refletindo as dimensões Planejamento e Inovação, o que justifica a sugestão de manter o mesmo nome para este fator na presente dissertação.

Explorando os itens que se repetiram tanto no fator Gestão e Persistência, quanto no fator Prospecção e Inovação, destacam-se algumas considerações e análises. Por exemplo, o item de Realização <é importante buscar oportunidades de negócios> foi percebido tanto como Realização quanto Inovação pelos respondentes, pois os mesmos podem ter interpretado a busca por novas oportunidades de negócio como uma forma de inovar, e não de sentir-se realizado. Já os itens <busco novas soluções para atender as necessidades dos clientes> e <considero importante buscar novas soluções que agreguem valor ao meu negócio/trabalho> foram interpretados pelos gerentes mais como Inovação, mas também como Realização, pois podem ter sido assim interpretados por estarem relacionados a atender às necessidades dos clientes, em atingir padrões excelentes de qualidade ou busca de oportunidades ainda não exploradas, conforme indicadores de Realização da *Management Systems International* (1999).

Em relação às análises de diferença de médias, os resultados da pesquisa indicaram que os gerentes tanto de pequenos quanto de grandes hotéis do Distrito Federal apresentam alta atitude empreendedora. Isso significa que os respondentes apresentam características como necessidade de realização, locus de controle interno, auto-estima, propensão a correr risco, atitude inovadora, criatividade, planejamento, sendo indivíduos que tomam iniciativa, são inovadores, mudam o ambiente de acordo com a idéia de alguém e as metas a serem atingidas e formam redes sociais, conforme Beugelsdijk e Noorderhaven (2004), Robinson et al (1991) e Souza e Fracasso (2006).

Os gerentes pesquisados apresentaram mais Realização que Planejamento, Poder ou Inovação, quando a análise foi feita de forma geral, ou seja, tanto para pequenos quanto grandes estabelecimentos. Isso significa que estes gerentes apresentam predominantemente características como disposição, capacidade e inclinação para tomar iniciativas, objetivar e atingir padrões excelentes de qualidade, produtividade, crescimento e rentabilidade, persistência, aceitação de riscos e comprometimento com o contrato de trabalho, características de realização elucidadas em vários estudos (McCLELLAND, 1972; BROCKHAUS, 1980; LANGAN-FOX, ROTH, 1995; BUSENITZ, 1999; FILION, 1999b;

McCARTHY, 2000; KEH et al, 2002; STEWART JR et al, 2003; DeTIENNE; CHANDLER, 2007; STEWART JR; ROTH, 2007) a respeito do empreendedor.

Também, os gerentes dentro do setor hoteleiro procuram maneiras de mudar a organização para melhor, o que está relacionado à Realização e desenvolvem uma rede fora da organização para obter informações, o que está de acordo com o explicado por Nebel e Ghei (2004), que ainda afirma a necessidade dos gerentes neste setor serem capazes de enfrentar desafios a curto, médio e longo prazos, executando vários papéis gerenciais e desenvolvendo grande variedade de habilidades necessárias para serem líderes, disseminadores e empreendedores.

Já analisando os gerentes de pequenos e grandes hotéis separadamente, os gerentes dos grandes hotéis apresentaram maior Realização em relação à aceitação de desafios, no item <confio na minha capacidade de superar desafios>, demonstrando que estes gerentes têm mais propensão a aceitar desafios que os dos pequenos hotéis, o que pode ser devido à maior estruturação de grandes estabelecimentos, confirmando a afirmação de Morrison e Thomas (1999) ao dizer que o tamanho da empresa dentro do setor hoteleiro influencia o gerenciamento do empreendimento. E os gerentes de pequenos hotéis apresentaram maior Realização no item <faço sacrifícios pessoais para que as tarefas sejam concluídas>, o que pode demonstrar que estes fazem mais sacrifícios pessoais que os gerentes de grandes hotéis, conforme afirmação de que os desafios gerenciais em pequenas empresas de hospitalidade têm potencial para que a organização se direcione para práticas empreendedoras (MORRISON; THOMAS, 1999).

Conforme análises de forma geral, os respondentes apresentaram médias baixas em Planejamento, o que confirma a afirmação de Mintzberg (2001) e Filion (1999a) de que o empreendedor tende a ser intuitivo na busca por oportunidades de negócio, seguindo mais um processo visionário que realizando planejamentos. Em contrapartida, quando analisados separadamente, os gerentes dos pequenos hotéis apresentaram maior Planejamento que dos grandes hotéis, no item <planejo sistematicamente as atividades do meu negócio>, indicando a necessidade de estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e acompanhamento sistemático. Isso pode estar relacionado à necessidade de um maior planejamento em pequenos estabelecimentos, devido à competitividade e a necessidade de se manterem no mercado, o que contraria, de certo modo, a afirmação de Mintzberg (2001) de que o empreendedor tem a tendência em utilizar a intuição ao seguir um processo visionário mais que realizar planejamentos, o que vai depender do contexto e situação em que a organização está inserida.

Os indivíduos pesquisados apresentaram menor grau de Poder em relação às outras dimensões (Planejamento, Inovação e Realização), o que pode demonstrar que estes não se percebem exercendo muita influência sobre os atores envolvidos em seu contexto, apresentando pouca persuasão, independência e auto-confiança, pois pessoas com alto poder percebem a si mesmos como tendo mais controle que as pessoas com baixo poder (LEE; TIEDENS, 2001) e têm lócus de controle mais forte (PORTER et al, 1981), influenciando mais os outros (SCHMINKE, 1993). Desta forma, pode-se inferir que os gerentes de pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal não apresentaram alto grau de Poder.

De forma geral, os gerentes apresentaram médias que indicam a presença de atitudes voltadas à Inovação, demonstrando a tendência a atuarem de forma criativa e inovadora, confirmando que empreendedorismo e inovação estão positivamente relacionados, são complementares e se interagem para auxiliar a organização a prosperar, a ter sucesso e se tornar sustentável em uma ambiente de constante mudança, conforme demonstrado por Schumpeter (1982). Também, Sundbo et al (2006) demonstraram que entre as empresas de turismo, os hotéis, restaurantes e transporte se mostraram mais inovadoras que outras.

Ainda, gerentes dos pequenos hotéis apresentaram maior tendência à inovação que os gerentes dos grandes hotéis no item <busco novas soluções para atender as necessidades dos clientes>, o que pode significar que estes gerentes estão buscando atender mais às necessidades dos clientes de forma inovadora, que as tradicionalmente utilizadas. Estes resultados contrariam a afirmação de Sundbo et al (2006) de que a inovação em empresas no setor de turismo está relacionada ao tamanho e, quanto maior a empresa, mais inovadora ela é.

Vale ressaltar que as características destacadas na literatura em relação às dimensões Realização, Planejamento, Inovação e Poder, foram percebidas pelos respondentes como características relacionadas a tais dimensões, representativas da atitude empreendedora, conforme resultados encontrados na pesquisa.

Existem questões relevantes a ressaltar, como a variação do número de quartos dos hotéis pesquisados, o sexo dos respondentes, a idade dos gerentes entrevistados e o tempo no cargo, baseado em relatos dos gerentes pesquisados durante a aplicação dos questionários, que não se pode deixar de elucidar.

Em relação ao número de quartos dos hotéis, como foram pesquisados hotéis de 6 a 432 quartos, podem existir diferenças em relação ao gerenciamento de empreendimentos com poucos ou muitos quartos. Estas diferenças podem demandar diferentes habilidades de seus gestores. Conforme relatos, em hotéis maiores a estrutura existente e as formas de gerenciamento já são mais planejadas e pré-definidas, devendo ser seguido um padrão de

gestão. Já nos pequenos hotéis, a necessidade de inovação, improviso e busca por novas formas de gerenciamento faz parte do dia-a-dia dos gestores. Devido à essa diferença no número dos quartos, seria interessante aplicar os questionários de forma setorizada, tentando agrupar os hotéis quanto ao número de quartos de uma forma mais homogênea (sem extremos), para verificar se os resultados poderiam ter sido diferentes e a possível diferença na atitude empreendedora dos respondentes.

Já na questão do sexo dos gerentes participantes da pesquisa, o número de homens em relação ao número de mulheres foi maior, quando analisados de forma geral (para pequenos e grandes hotéis conjuntamente). Analisando separadamente, o número de homens nos grandes hotéis foi maior que o número de mulheres, mas nos pequenos hotéis, a quantidade de gerentes homens e mulheres foi a mesma. Isso pode demonstrar a predominância do sexo masculino em cargos de gerência no setor, demandando estudos para investigar o motivo dessa ocorrência. Conforme relatos dos gerentes dos grandes hotéis, está aumentando a quantidade de mulheres em cargos de gerência devido às mulheres serem consideradas como possuidoras de características como detalhistas, de melhor relacionamento, melhores para resolver conflitos, que gerenciam o hotel como se gerenciassem uma casa, se preocupando com detalhes e questões que fazem a diferença para o negócio. Os gerentes dos pequenos hotéis também relataram que há crescente busca por contratar mais mulheres para os cargos de gerência, pois estas são mais flexíveis, detalhistas e encontram sempre maneiras criativas e inovadoras para os hóspedes e para a organização.

A respeito da idade dos respondentes, foi possível verificar que a maioria dos gerentes são pessoas mais jovens, na faixa etária de 20 a 40 anos, principalmente nos grandes hotéis, enquanto nos pequenos hotéis os gerentes estão em faixas de idade maiores, de 35 anos acima. Conforme comentado pelos respondentes, nos grandes hotéis a maioria é de pessoas mais jovens, devido ao ritmo de trabalho exigido, principalmente o volume de horas trabalhadas, que é muito grande, necessitando pessoas com disposição e jovialidade. Os gerentes dos pequenos hotéis são mais velhos, e esta estatística pode estar relacionada à predominância de proprietários-gerentes nos estabelecimentos, principalmente das cidade Taguatinga, Ceilândia e Núcleo Bandeirantes.

Cruzando estas informações com o tempo no cargo, verifica-se uma disparidade muito grande na média de tempo, tendo gerentes com apenas um mês no cargo a gerentes com 48 anos no cargo. Os gerentes com menos tempo no cargo são de hotéis grandes e os gerentes com mais tempo, dos pequenos hotéis. Isso pode ser devido, conforme dito pelos respondentes, às constantes propostas recebidas pelos novos gerentes dos grandes hotéis para

trabalhar em outras empresas e, também, por muitos não se adaptarem ao ritmo de trabalho e as exigências do setor, principalmente em relação ao perfil do gerente, que precisa ser muito dinâmico, pró-ativo e inovador, enquanto nos pequenos hotéis, a maioria dos gerentes é composta por proprietários-gerentes, que querem continuar e expandir seu próprio negócio e crescer, sendo que a função também é exercida pelos filhos.

A seguir, são apresentadas as conclusões da dissertação, contribuições do estudo e recomendações e sugestões para a realização de novas pesquisas relativas à atitude empreendedora nas organizações.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como propósito principal identificar a atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis do setor hoteleiro do Distrito Federal e a existência de diferenças dessa atitude nesse setor. Para tanto, foi identificada a atitude empreendedora destes gerentes de forma geral, através das quatro dimensões que compõem a atitude empreendedora (Planejamento, Inovação, Realização e Poder) e de forma específica para cada um dos itens do Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora (IMAE). Também, teve como um de seus objetivos a validação do IMAE junto ao setor hoteleiro do Distrito Federal.

Foram discutidas teorias sobre empreendedorismo, características do empreendedor, atitude, atitude empreendedora e as quatro dimensões que a compõem - Planejamento, Inovação, Realização e Poder. O conceito principal foi a Atitude Empreendedora, vista como uma predisposição aprendida, ou não, para agir de forma inovadora, autônoma, planejada e criativa, estabelecendo redes sociais.

Em relação à validação do IMAE, apesar da literatura indicar quatro fatores representativos para a atitude empreendedora, isso não ocorreu nas análises fatoriais, sendo necessário definir uma solução a partir dos resultados obtidos em diversas análises, que tivesse mais coerência entre os resultados estatísticos e as análises semânticas. Assim, a solução final do presente estudo foi bifatorial, tendo os dois fatores sido denominados Gestão e Persistência (representado pelas dimensões Realização e Poder) e Prospecção e Inovação (representado pelas dimensões Planejamento e Inovação). Esta solução foi a mesma de Souza e Lopez Jr (2005), estudo que criou a escala, sendo decidido nesta dissertação manter os mesmos nomes dos fatores da escala original.

Os respondentes desta pesquisa compreenderam de forma distinta dos respondentes das pesquisas realizadas anteriormente com a mesma escala – IMAE - as questões do fator Gestão e Persistência, interpretando os itens relativos a Poder como se fossem relativos a Realização. Por essa razão, indica-se aqui que os itens de Poder que compõem tal fator sejam revistos, para que os mesmos possam refletir a teoria e a dimensão representada pelo item. Destaca-se que o IMAE manteve o mesmo comportamento dos estudos anteriores – solução bifatorial – mesmo após alteração semântica e redução dos itens, indicando a possibilidade de dar continuidade a estudos utilizando esta escala.

Muitas das características apresentadas na literatura representativas da atitude empreendedora, como disposição, capacidade e inclinação para tomar iniciativas, objetivar e atingir padrões excelentes de qualidade, produtividade, crescimento e rentabilidade,

persistência, aceitação de riscos e comprometimento com o contrato de trabalho, foram confirmadas pelos respondentes.

Tanto gerentes de pequenos, quanto de grandes hotéis do Distrito Federal possuem alta atitude empreendedora, apresentando mais Realização que Inovação, Planejamento e Poder, nesta ordem, significando que os respondentes apresentam características como necessidade de realização, locus de controle interno, auto-estima, propensão a correr risco, atitude inovadora, criatividade, planejamento, sendo indivíduos que tomam iniciativa, são inovadores, mudam o ambiente de acordo com a idéia de alguém e as metas a serem atingidas e formam redes sociais.

Os gerentes dos pequenos hotéis planejam, inovam e fazem mais sacrifícios pessoais que gerentes dos grandes hotéis que, em contrapartida, aceitam mais desafios que os pequenos. Isso revela a atitude empreendedora destes gerentes e fornece subsídios para as organizações estudadas estabelecerem formas de desenvolver habilidades não latentes de seus gestores e criar um ambiente para que as mesmas sejam desenvolvidas e colocadas em prática.

Entre as limitações do estudo cabe citar que os gerentes pesquisados foram tanto funcionários das organizações estudadas, quanto proprietários-gerentes, principalmente nos pequenos hotéis, podendo haver diferenças nas percepções e atitudes dos mesmos, devido aos interesses de cada um em relação à empresa e seus resultados. Também, devido à pesquisa ter sido realizada em um único momento (corte transversal), não foi possível captar os efeitos da atitude empreendedora ao longo do tempo. Assim, os resultados deste estudo podem ser importantes para organizações do setor hoteleiro no que tange a seleção, capacitação e manutenção de pessoas que tenham habilidades de planejamento e solução de problemas, perfil inovador, busquem novas oportunidades, solucionem problemas e promovam melhorias contínuas, para se adaptar ao mercado em constante mudança e exigente em relação a produtos e serviços inovadores e de qualidade, a uma velocidade que acompanhe o dinamismo exigido pelo setor. Também, para determinar ações para estimular e desenvolver a atitude empreendedora dos funcionários das organizações, principalmente a gerência, promovendo a maximização da qualidade dos serviços prestados e colaborando por alavancar a vantagem competitiva sustentável da organização e na promoção da inovação e da criatividade.

Acredita-se que os resultados desta dissertação sejam relevantes para a área acadêmica, pela validação de uma escala de medida de atitude empreendedora e contribuir com mais uma pesquisa empírica em empreendedorismo, dando continuidade aos estudos nesta área do conhecimento e estimulando a realização de novas pesquisas.

Finalmente, em decorrência dos resultados desta dissertação, outros estudos são sugeridos:

- identificar a atitude empreendedora de gerentes do setor hoteleiro em outras cidades, regiões, ou mesmo a nível nacional, para comparações de resultados.
- pesquisar possíveis diferenças na atitude empreendedora de gerentes e proprietários-gerentes em pequenos hotéis.
- verificar possíveis diferenças de atitude empreendedora entre gerentes homens e mulheres, no setor hoteleiro.
- pesquisar a atitude empreendedora nos diferentes níveis funcionais (operacional, administrativo, estratégico/gerencial) dentro de um mesmo hotel para verificar possíveis diferenças.
- realizar estudos qualitativos com entrevistas em profundidade com gerentes de pequenos e grandes hotéis para verificação e comparação dos resultados obtidos nesta dissertação.

7. REFERÊNCIAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira. Apresenta os serviços oferecidos. Disponível em <<http://www.abih.com.br/site.php>>. Acesso em: 07 ago. 2007.

ACKOF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

ALENCAR, E.S.; FLEITH, D.S. **Criatividade: múltiplas perspectivas**. 3ª edição. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

AHMED, P.K. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, vol. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.

ARANDA, D.A.; MIGUELA-RATA, B.; RODRÍGUEZ-DUARTE, A. Innovation and firm size: an empirical study for Spanish engineering consulting companies. **European Journal of Innovation Management**, vol. 4, n. 3, p. 133-141, 2001.

ARANDA, D.A.; MOLINA-FERNÁNDEZ, L.M. Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens. **Industrial Management & Data Systems**, vol. 102, n. 5, p. 289-296, 2002.

ARMSTRONG, J.S. The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. **Strategic Management Journal**, vol. 2, p. 197-211, 1982.

ASSIS, S. Empreendedorismo e empreendedor. In: SOUZA, E.C.L. **Diferentes visões à luz da cultura**. Brasília: SESI/DN, 2005, unidade 1, p. 13-29.

AJZEN, I. Nature and operation of attitudes. **Annual Review of Psychology**, vol. 52, p. 27-58, 2001.

_____. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol. 50, p. 179-211, 1991.

AUKEN, H.V.; STEPHENS, P.; FRY, F.L.; SILVA, J. Role model influences on entrepreneurial intentions: a comparison between USA and Mexico. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 2, p. 325-336, 2006.

BARBOSA, S.D.; GERHARDT, M.W.; KICKUL, J.R. The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, vol. 13, n. 4, p. 86-104, 2007.

BARROS, M.A. Estratégia nas empresas de internet: lições de informalidade. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 41, n. 4, p. 32-43, 2001.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S.; BIRKINSHAW, J. Preparing for the future: evolution of the transnational. In: SEGAL-HORN, S. (Ed.). **The Strategy Reader**. Oxford: Blackwell Publishers, 2004.

BERGAMINI, C.W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BEUGELSDIJK, S.; NOORDERHAVEN, N. Entrepreneurial attitude and economic growth: a cross-section of 54 regions. **Regional Science**, vol. 38, p. 199-218, 2004.

BRASÍLIA CONVENTION BUREAU. Apresenta os serviços oferecidos. Disponível em <http://www.brasiliaconvention.com.br/turismo_home.htm>. Acesso em: 10 ago. 2007.

BROCKHAUS, R.H. The psychology of the entrepreneur. In: KENT, C.A.; SEXTON, D.L.; VESPER, K.H. **Encyclopedia of entrepreneurship**. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1982, cap. 3, p. 39-71.

_____. Risk taking propensity of entrepreneurs. **Academy of Management Journal**, vol. 23, p. 509-520, 1980.

CANTILLON, R. **Ensayo sobre la naturaleza del comercio em general**. México: Fondo de Cultura Económica, 1978.

CAPON, N.; FARLEY, J.U.; LEHMANN, D.R.; HULBERT, J.M. Profiles of product innovators among large US manufacturers. **Management Science**, v. 38, n. 2, p. 157-69, feb. 1992.

CARLAND, J.W.; HOY, F.; BOULTON, W.R.; CARLAND, J.A. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, vol 9, n. 2, p. 354-359, 1984.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLINS, C.J.; HANGES, P.J.; LOCKE, E.A. The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: a meta-analysis. **Human Performance**, vol. 17, n. 1, p. 95-117, 2004.

DAHL, R.A. The concept of Power. **Behavioral Science**, vol. 2, p. 201-215, 1957.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, vol. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAVIDSSON, P. Culture, structure and regional levels of entrepreneurship. **Entrepreneurship and Regional Development**, vol. 7, n. 1, p. 41-62, 1995.

DEPIERI, C.C.L.S.; SOUZA, E.C.L. Empreendedorismo e cultura: divergências e confusões conceituais. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE, IV, 2005, Curitiba. **Anais...** Londrina: PPGA UEL/UEM, 2005. v. 1, p. 1-12.

DIAS, C.M.M. **Home away from home: evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: um estudo compreensivo**. 1990. Dissertação de Mestrado em Ciência da Comunicação – Turismo, São Paulo, Universidade de São Paulo-USP.

DIAS, R.; AGUIAR, M.R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Alínea, 2002, 287p.

DIMOV, D. Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 31, n. 5, p. 713-731, 2007.

DRNOVSEK, M.; ERIKSON, T. Competing models of entrepreneurial intentions. **Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe**, vol. 7, n. 1, p. 55-71, fev. 2005.

DRUCKER, P.F. **O gerente eficaz**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

DUARTE, V.V. **Administração de Sistemas Hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Senac, 2003.

DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p.660-679, 1998.

EAGLY, A.H.; CHAIKEN, S. Attitude structure and function. In: GILBERT, D.T.; FISKE, S.T.; LINDZEY, G. **The handbook of social psychology**. New York: Mcgraw-Hill, cap. 7, p. 269-322, 1998.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. Apresenta os serviços oferecidos. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: 01 jun. 2007.

FAGERBERG, J. Innovation: a guide to the Literature In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C; NELSON R. R. (Eds.) **Oxford handbook of innovation**. Oxford University Press, 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999a.

_____. Diferenças Entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. **RAE-FGV**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999b.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research**. MA: Addison-Wesley, 1975.

GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 1193-1201, 1998.

GENESCA, E., VECIANA, J.M. Actitudes hacia la creación de empresas. **Información Comercial Española**, n. 611, Jul, 1984, p. 147-155.

GONÇALVES FILHO, C. **O impacto da gestão do conhecimento de marketing na inovação e na vantagem competitiva de novos produtos**. 2001. 279 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

GORINI, A.P.F; MENDES, E.F. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 22, set. 2005, p. 111-150. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set2205.pdf>>. Acesso em: 01 de jun. 2007.

GRAY, C. Entrepreneurship, resistance do change and growth in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, vol. 9, n. 1, p. 61-72, 2002.

GREBEL, T.; PYKA, A.; HANUSCH, H. An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. **Industry and Innovation**, vol. 10, n. 4, p. 493-514, dec. 2003.

GUERRERO, M.; RIALP, J.; URBANO, D. The impact od desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: a structural equation model. **International Entrepreneurship and Management Journal**, dez. 2006.

GUIMARÃES, T.A. O processo de planejamento. In: SOUZA, E.C.L. (Org.). **Gestão de Organizações de Aprendizagem**. Brasília: Sesi – DF, 2003, p. 69-89.

HAIR, J.F.Jr.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Multivariate data analysis**. 5a edição. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAMILTON, R.T.; HARPER, D.A. The entrepreneur in theory and practice. **Journal of economic Studies**, vol. 21, n. 6, p. 3-18, 1994.

HERTER, G. Business planning boosts your chances. **Accounting Technology**, vol. 11, n.4, 1995, p. 20-30.

HOOD, J.N.; YOUNG, J.E. Attitudes of low-income individuals entrepreneurship: an assessment. **The Journal of Entrepreneurship**, vol. 6, n. 2, p. 179-196, 1997.

HUSE, M.; NEUBAUM, D.O.; GABRIELSSON, J. Corporate Innovation and Competitive Environment. **International Entrepreneurship and Management Journal**, vol. 1, p. 313-333, 2005.

JANTUNEN, A. Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. **European Journal of Innovation Management**. v. 8, n. 3, p. 336-349, 2005.

JOHANNESSEN, F.A.; OLSEN, B.; LUMPKIN, G.T. Innovation as newness: what is new, how knew, and new to whom? **European Journal of Innovation Management**, vol. 4, n. 1, p. 20-31, 2001.

KANTER, R.M. Power failure in management circuits. **Harvard Business Review**, vol. 54, n. 4, p. 65-75, 1979.

KOUFOPOULOS, D.N.; LAGOUDIS, I.N.; PASTRA, A. Planning practices in the greek ocean shipping industry. **European Business Review**, vol. 17, n. 2, 2005, p. 151-176.

KRAUS, S.; HARMS, R.; SCHWARZ, E.J. Strategic planning in smaller enterprises: new empirical findings. **Management Research News**, vol. 29, n. 6, p. 334-344, 2006.

KRUEGER, N.F.Jr; BRAZEAL, D. Entrepreneurial potencial and potencial entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 18, n. 3, p. 91-104, 1994.

KRUEGER, N.; CARSRUD, A. Entrepreneurial Intentions: applying the theory of planned behavior. **Entrepreneurship and Regional Development**, vol. 5: p. 315-330, 1993.

KRUEGER, N.F.Jr.; REILLY, M.D.; CARSRUD, A.L. Competing models of entrepreneurial intentions. **Journal of Business Venturing**, vol. 15, p. 411-432, 2000.

LA TORRE, F. **Administração hoteleira**. São Paulo: Roca, 2001.

LANGAN-FOX, J.; ROTH, S. Achievement motivation and female entrepreneurs. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, vol. 68, p. 209-218, 1995.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, vol. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

LEE, F.; TIEDENS, L.Z. Is it lonely at the top?: the independence and interdependence of power holders. **Research in Organizational Behavior**, vol. 23, p. 43-91, 2001.

LEE, S.M.; LIM, S.; PATHAK, R.D.; CHANG, D.; LI, W. Influences on students' attitudes towards entrepreneurship: a multi-country study. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 2, p. 351-366, 2006.

LEE, S.Y.; FLORIDA, R.; ACS, Z.J. Creativity and entrepreneurship: a regional analysis of new firm formation. **Regional Studies**, vol. 38, p. 879-891, 2006a.

LINDSAY, N. J. Toward a cultural model of indigenous entrepreneurial attitude. **Academy of Marketing Science Review**, vol. 5, p. 1-15, 2005.

LOPEZ JR, G.S.; SOUZA, E.C.L. Instrumento de Medida da Atitude Empreendedora - IMAE: construção e validação de uma escala. In: EnANPAD, 30º, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro : ANPAD, 2006. vol. 1, p. 283-298.

LUTHJE, C.; FRANKE, N. The making of an entrepreneur: testing a modelo f entrepreneurial intent among engineering students at MIT. **R&D Management**, vol. 33, n. 2, p. 135-147, 2003.

MALACH-PINES, A.; LEVY, H.; UTASI, A.; HILL, T.L. Entrepreneurs as cultural heroes: a cross-cultural, interdisciplinary perspective. **Journal of Managerial Psychology**, vol. 20, n. 6, p. 541-555, 2005.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL. **Treinamento empresarial e fortalecimento do desempenho empresarial**. Relatório Final de Pesquisa. Boston: MSI, n. 1, out. 1999.

MARQUES, J.A. **Introdução à hotelaria**. Bauru: EDUSC, 2003.

MAXWELL, J.R.; WESTERFIELD, D.L. Technological entrepreneurship characteristics related to the adoption of innovative technology. **Advanced Management Journal**, vol. 67, n. 1, p. 9-21, 2002.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2ª edição. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Plano nacional de turismo - 2007. Disponível em: <http://institucional.turismo.gov.br/portalmtur/export/sites/default/institucional/arquivos/PNT_2007_2010.pdf>. Acesso em 10 jun. 2007.

MINTZBERG, H. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (Org). **O processo de estratégia**, 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOEN, J.A.; RAHMAN, H.A.; SALLEH, M.F.M.; IBRAHIM, R. A study on entrepreneurial attitudes among youths in Malaysia: a case study in Institute Kemahiran Belia Negara, Malaysia. **Journal of American Academy of Business**, vol. 4, p. 192-197, mar. 2004.

MONTOYA, M.L. Entrepreneurship and Culture: the case of Freddy, the strawberry man. In: SWEDBERG, R. **Entrepreneurship: the social science view**. UK: Oxford University Press, 2000, cap. 14, p. 333-355.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORRISON, A.; THOMAS, R. The future of small firms in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 11, n. 4, p. 148-154, 1999.

MURPHY, P. J.; LIAO, J.; WELSCH, H.P. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**, vol. 12, n. 1, p. 12-35, 2006.

NARULA, Rajneesh. **Globalization and technology: interdependence, innovation systems and industrial policy**. Cambridge: Polity Press, 2004.

NEBEL, E.C.; GHEI, A. Quadro conceitual do trabalho do gerente geral de um hotel. In: RUTHERFORD, D.G. **Hotel: gerenciamento e operações**. 2ª edição. São Paulo: Roca, 2004. Cap. 3, p. 51-58.

NUNNALLY, J.C.; BERNSTEIN, I.H. **Psychometric theory**. 3ª edição. New York: McGraw-Hill, 1994.

OMT. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

OSBOURNE, R.L. The essence of entrepreneurial success. **Management Decision**, vol. 33, n. 7, p. 4-9, 1995.

PASQUALI, L. Análise fatorial para pesquisadores. Petrópolis: Vozes, 2004.

PÉREZ, L.M. **Manual prático de recepção hoteleira**. São Paulo: Roca, 2001.

PETERMAN, N.E.; KENNEDY, J. Enterprise education: influencing students' perceptions of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 28, n. 2, p. 129-144, 2003.

PETTY, R.E., WEGENER, D.T. Attitude change: multiple roles for persuasion variables. In: GILBERT, D.T.; FISKE, S.T.; LINDZEY, G. **The handbook of social psychology**. New York: McGRAW-Hill, 1998, cap. 8, p. 323-390.

PORTER, L.W.; ALLEN, R.W.; ANGLE, H.L. The politics of upward influence in organizations. **Research in Organizational Behavior**, vol. 3, p. 109-149, 1981.

POWELL, W.W.; GRODAL, S. Networks of innovators. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.C.; NELSON R.R. (Eds.) **Oxford handbook of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBINSON, P.B.; STIMPSON, D.V.; HUEFNER, J.C.; HUNT, H.K. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 15, n. 4, p. 19-32, 1991.

ROGERS, E.M. **Diffusion of Innovations**. 4ª edição. New York: The Free Press, 1995.

RUEKERT, R.W.; CHURCHILL, G.A, Jr. Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. XXI, p. 226-233, May 1984.

SANTOS, R.C.X. **Perfil do setor hoteleiro do Distrito Federal**. Brasília: SEBRAE/DF, 2005.

SCHMINKE, M. Consequences of power in a simulated job: understanding the turnover decision. **Journal of Applied Social Psychology**, vol. 23, n. 1, p. 52-78, 1993.

SCHOLLHAMMER, H. Internal corporate entrepreneurship. In: KENT, C.A.; SEXTON, D.L.; VESPER, K.H. Encyclopedia of entrepreneurship. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1982, cap. 11, p. 209-235.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: um estudo sobre capital, crédito, juros e ciclos econômicos**. Editora fundo de cultura, Rio de Janeiro, tradução de Laura Schlaepfer, 1961.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução de Maria Silvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Apresenta os serviços oferecidos. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 01 jun. 2007.

SEBRAE. Meios de hospedagem: estrutura de consumo e impactos na economia. São Paulo: SEBRAE, 2006.

SHANE, S. Introduction to the focused issue on entrepreneurship. **Management Science**, vol. 52, n. 2, p. 155-159, feb. 2006.

SHAPERO, A. Social dimensions of entrepreneurship. In: KENT, C.A.; SEXTON, D.L.; VESPER, K.H. **Encyclopedia of entrepreneurship**. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1982, p. 72-90.

SHETTY, P. Attitude towards entrepreneurship in organizations. **Journal of entrepreneurship**, vol. 13, p. 53-68, 2004.

SINGH, R.P. A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. **Academy of Management Review**, vol. 26, n. 1, p. 10-12, 2001.

SMITH-HUNTER, A.; KAPP, J.; YONKERS, V. A psychological model of entrepreneurial behavior. **Journal of Academy of Business and Economics**, vol. 2, n. 2, p. 180-192, 2003.

SOUZA, E.C.L. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. In: _____ (Org.). **Empreendedorismo: competência para pequenas e médias empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001, p. 28-40.

_____. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio**. Brasília: Atlas, 2005, p. 3-20.

SOUZA, E.C.L.; FRACASSO, E. Empreendedorismo: conceitos, abordagens, construção de escalas de mensuração. 2006. No prelo.

SOUZA, E.C.L.; LOPEZ JR, G. S. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas: construção de um instrumento de medida - IMAE. **READ**, ed. 48, vol. 11, nov./dez. 2005.

SPECTOR, P.E. **Summated rating scale construction**. Newbury: Sage Publications, 1992.

STEELE, J.; MURRAY, M. Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. **Engineering, construction and architectural Management**, vol. 11, n. 5, p. 316-322, 2004.

STEWART JR, W.H.; ROTH, P.L. A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. **Journal of Small Business Management**, vol. 45, n. 4, p. 401-421, 2007.

STEWART JR, W.H.; CARLAND, J.C.; CARLAND, J.W.; WATSON, W.E.; SWEQ, R. Entrepreneurial dispositions and goal orientations: a comparative exploration of United States and Russian entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, vol. 41, n. 1, p. 27-46, 2003.

SUNDBO, J.; ORFILA-SINTES, F.; SORENSEN, F. The innovative behaviour of tourism firms: comparative studies of Denmark and Spain. **Research Policy**, vol. 36, p. 88-106, 2006.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

SWEDBERG, R. The social science view of entrepreneurship: introduction and practical applications. In: _____. **Entrepreneurship: the social science view**. UK: Oxford University Press, 2000, cap. 1, p. 7-44.

TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. **Using Multivariate Statistics**. New York: Harper-Collins College Publishers, 2000.

TEIXEIRA, R.M.; EGAN, D. Tourism and hospitality education in Brazil and the UK: a comparison. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 15, n. 1, p. 45-51, 2003.

TURAN, M.; KARA, A. An exploratory study of characteristics and attributes of Turkish entrepreneurs: a cross-country comparison to Irish entrepreneurs. **Journal of International Entrepreneurship**, vol. 5, p. 25-46, 2007.

UTTERBACK, J.M. The process of technological innovation within the firm. **Academy of management journal**, vol. 14, p. 75-88, 1986.

VALLEN, G.K.; VALLEN, J.J. **Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VANDERMERWE, S.; BURLEY, S. The corporate entrepreneur: leading organizational transformation. **Long Range Planning**, vol. 30, n. 3, p. 345-352, 1997.

VECIANA, J.M.; APONTE, M.; URBANO, D. University students' attitudes towards entrepreneurship: a two countries comparison. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 1, p. 165-182, 2005.

WALSTAD, W.B.; KOURILSKY, M.L. Entrepreneurial attitudes and knowledge of black youth. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, vol. 23, 1998.

WAGNER, E.R.; HANSEN, E.N. Innovation in large versus small companies: insights from the US wood products industry. **Management Decision**, vol. 43, n. 6, p. 837-850, 2005.

WANG, C.L.; AHMED, P.K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, vol. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 2003.

ZAR, J.H. **Biostatistical analysis**. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

ZHAO, F. Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, vol. 11, n. 1, p. 25-41, 2005.

ZAMPETAKIS, L.A.; MOUSTAKIS, V. Linking creativity with entrepreneurial intentions: a structural approach. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 2, p. 413-428, 2006.

18	Mantenho meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Consulto meus registros de controle antes de tomar decisões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Renovo meus esforços para superar obstáculos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Planejo as atividades do meu negócio subdividindo tarefas de grande porte em subtarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Procuo criar novos serviços.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Considero-me principal responsável pelo desempenho do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Confio na minha competência como fonte do sucesso do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Defino continuamente objetivos de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Assumo riscos com o intuito de superar a concorrência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Costumo calcular o risco envolvido nos negócios que faço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Calculo os riscos antes de novos investimentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Estimulo o espírito de equipe entre meus funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Estimulo a participação dos funcionários na busca pela solução de um problema.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Há quanto tempo é participante do projeto Empreender? _____											
Sexo: ___ Masculino ___ Feminino											
Núcleo Setorial: () Bares e Restaurantes - () Automecânicos - () Profissionais da Beleza - () Comércio de Vestuário - () Matérias de Construção.											
Cidade: _____											
Mês e Ano da Fundação da Empresa: _____											

ANEXO II – Questionário final aplicado aos gerentes de pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal

O interesse da pesquisa é verificar a atitude empreendedora dos gerentes do setor hoteleiro do Distrito Federal. Solicito sua colaboração, respondendo a este questionário. Responda cada item abaixo marcando em uma escala de 1 a 10, onde 1 = discordo totalmente até 10 = concordo totalmente, que significa a frequência em que você adota cada uma das atitudes descritas nas questões. Quando tiver a palavra NEGÓCIO/TRABALHO em alguns itens, interprete como negócio se você for o proprietário e como trabalho, se você for gerente do hotel. Nenhum item pode ficar em branco e marque apenas um número em cada item.

QUESTÕES	FREQUÊNCIA										
01	Preciso implementar novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio/trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
02	É importante buscar oportunidades de negócio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
03	Considero importante buscar novas soluções que agreguem valor ao meu negócio/trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
04	Utilizo de forma proposital técnicas para motivar minha equipe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
05	Comprometo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
06	Estabelecer alianças/parcerias é importante para tornar meu negócio/trabalho viável.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
07	Confio na minha capacidade de superar desafios.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
08	Faço sacrifícios pessoais para que as tarefas sejam concluídas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
09	Mantenho meus objetivos mesmo enfrentando dificuldades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Tenho capacidade para concluir tarefas difíceis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Avalio os riscos para a tomada de decisões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Mantenho meus esforços para superar obstáculos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Busco novas soluções para atender necessidades de clientes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Planejo sistematicamente as atividades do meu negócio/trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	É importante subdividir tarefas de grande porte em sub-tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Desenvolvo novos produtos a partir de levantamento de opiniões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio/trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

DADOS PESSOAIS

SEXO	<input type="checkbox"/> feminino	<input type="checkbox"/> masculino
ESCOLARIDADE	IDADE	
<input type="checkbox"/> Primeiro grau incompleto	<input type="checkbox"/> 20 a 30 anos	
<input type="checkbox"/> Primeiro grau completo	<input type="checkbox"/> 31 a 40 anos	
<input type="checkbox"/> Segundo grau incompleto	<input type="checkbox"/> 41 a 50 anos	
<input type="checkbox"/> Segundo grau completo	<input type="checkbox"/> 51 a 60 anos	
<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> mais de 61 anos	
<input type="checkbox"/> Superior completo		
<input type="checkbox"/> Pós-graduação		
CARGO	<input type="checkbox"/> supervisor	<input type="checkbox"/> gerente <input type="checkbox"/> diretor
TEMPO NO CARGO NESSE HOTEL		
LOCALIZAÇÃO DO HOTEL (CIDADE)		
NÚMERO DE APARTAMENTOS/QUARTOS DO HOTEL		

APÊNDICE 1: Matriz de correlação de Pearson entre as variáveis

	Construtos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	INOVACAO_1	1.00																	
2	INOVACAO_3	0.55	1.00																
3	INOVACAO_13	0.20	0.34	1.00															
4	INOVACAO_18	0.32	0.40	0.36	1.00														
5	INOVACAO_19	0.11	0.25	0.21	0.31	1.00													
6	INOVACAO_16	0.22	0.23	0.27	0.44	0.25	1.00												
7	PLANE_14	-0.01	0.14	0.34	0.09	0.40	0.20	1.00											
8	PLANE_15	0.26	0.12	0.03	0.08	0.18	0.03	0.15	1.00										
9	PLANE_5	0.07	0.11	0.31	0.17	0.01	0.10	-0.07	-0.16	1.00									
10	PLANE_11	0.05	0.13	0.30	0.23	0.38	0.22	0.25	0.08	0.09	1.00								
11	REALIZA_7	0.17	0.09	0.12	0.24	0.11	0.09	0.06	-0.14	0.31	0.15	1.00							
12	REALIZA_2	0.29	0.32	0.30	0.20	0.14	0.21	0.05	0.26	0.32	-0.01	0.14	1.00						
13	REALIZA_8	0.06	0.11	0.35	0.08	-0.06	-0.03	-0.15	-0.08	0.24	0.08	0.27	0.08	1.00					
14	REALIZA_9	0.39	0.35	0.28	0.17	0.09	0.20	-0.04	0.00	0.32	0.05	0.24	0.32	0.43	1.00				
15	REALIZA_12	0.21	0.22	0.34	0.24	0.16	0.12	-0.04	0.04	0.39	0.15	0.22	0.37	0.28	0.25	1.00			
16	REALIZA_17	0.18	0.24	0.08	0.23	0.11	0.27	-0.09	-0.01	0.23	0.12	0.13	0.29	0.04	0.34	0.39	1.00		
17	PODER_6	0.03	0.01	0.16	0.03	0.17	0.21	-0.02	0.06	0.29	0.16	0.32	0.05	0.18	0.23	0.08	0.14	1.00	
18	PODER_4	0.22	0.40	0.28	0.22	0.22	0.22	0.23	0.08	0.00	0.30	0.29	0.27	0.26	0.31	0.03	0.05	0.20	1.00
19	PODER_10	0.17	0.17	0.28	0.13	0.03	0.06	-0.01	-0.11	0.45	0.08	0.25	0.20	0.47	0.38	0.23	0.16	0.22	0.15

Em negrito significa correlações não significativas