



Brasil - diciembre 2017 - ISSN: 1696-8352

13

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GESTORES HOTELEIROS DA REGIÃO DO VALE DO ITAJAÍ / SANTA CATARINA

Luiz Ailil Vianna Martins¹
Luiz Carlos Da Silva Flores²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Luiz Ailil Vianna Martins y Luiz Carlos Da Silva Flores (2017): "Competências empreendedoras dos gestores hoteleiros da região do Vale do Itajaí / Santa Catarina", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil (diciembre 2017). En línea:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/2017/gestores-hoteleiros.html>

RESUMO:

Competências Empreendedoras fazem a diferença na gestão de um líder, portanto este artigo tem por objetivo identificar as competências empreendedoras dos gestores dos hoteleiros no Vale do Itajaí. Para isso delineou-se uma pesquisa com abordagem quantitativa, com estratégia de levantamento de campo (*survey*). Os gestores hoteleiros responderam a um questionário aplicado *online* por meio do software *surveymonkey*, com a utilização do software SPSS 22 – *Statistical Package for the Social Science*. Para análise das competências empreendedoras, optou-se pela utilização do modelo de Cooley (1990) identificadas por intermédio do instrumento desenvolvido por Lenzi (2008) e adaptado para a realidade desta investigação. Desta forma, conclui-se que ao identificar as competências empreendedoras dos gestores hoteleiros localizados no vale do Itajaí, apresenta condições de fortalecer as competências menos desenvolvidas e ampliar aquelas que já possuem destaque no seu desenvolvimento, trazendo, assim, melhores desempenhos organizacionais para os hotéis e seus gestores, criando novas oportunidades para o crescimento.

Palavras Chave: Gestão de Hotéis, Competências Empreendedoras, Hotelaria

Entrepreneurial Skills of Hotel Managers of the Itajaí Valley / Santa Catarina

ABSTRACT:

Entrepreneurial Skills make the difference in the management of a leader, so this article aims to identify the entrepreneurial skills of hotel managers in the Itajaí Valley. For that, a research with a quantitative approach was drawn up, with a survey strategy. The hotel managers answered a questionnaire applied online through the *surveymonkey* software, using the software SPSS 22 - *Statistical Package for the Social Science*. For the analysis of the entrepreneurial skills, we

¹ Professor do Instituto Federal do Paraná, Graduado em Turismo, Especialista em Ecoturismo e Especialista em Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), Mestre em Turismo e Hotelaria, e-mail: luiz.martins@ifpr.edu.br.

² Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Turismo e Hotelaria da Univali, Graduado em Administração, Mestre em Administração, Doutor em Engenharia da Produção e Pós Doutor na área do Turismo, e-mail: luiz.flores@univali.br.

chose the Cooley model (1990), identified through the instrument developed by Lenzi (2008) and adapted to the reality of this research. In this way, it can be concluded that in identifying the entrepreneurial skills of hotel managers located in the Itajaí valley, it presents conditions to strengthen the less developed competences and widen those that already stand out in their development, thus bringing better organizational performance to the hotels And their managers, creating new opportunities for growth.

Keywords: Hotel Management, Entrepreneurial Skills, Hospitality

1. INTRODUÇÃO:

Dentre os fatores de desenvolvimento econômico e social, onde os aspectos variam de país para país, de região para região o Turismo destaca-se no cenário global como parte inerente e integrante destes fatores. Segundo dados da Organização Mundial de Turismo - OMT, entre 2005 e 2013, as viagens internacionais cresceram, em média, 3,8% ao ano, alcançando o total recorde de 1.087 milhões de chegadas de turistas em 2013, o que corresponde a um aumento de 5% comparativamente a 2012. De acordo com a OMT, presentes no *Tourism Towards 2030*, a chegada de turistas internacionais no mundo crescerá anualmente 3,3% entre 2010 e 2030, superando 1.400 milhões em 2020 e 1.800 milhões em 2030. Também é possível observar, de acordo com dados apresentados pela OMT, uma variação de 7,46% nas chegadas de turistas no mundo em 2010, o que representa um forte crescimento do turismo. Devido à crise nos países europeus, nos anos de 2011 e 2012 houve uma queda da atividade turística. Entretanto no ano de 2013, já apresentou um crescimento de 4,98% na variação de chegadas de turistas no mundo, demonstrando-se assim a retomada e aumento da atividade turística mundial.

Dessa forma evidencia-se, que a demanda por turismo surge através de uma especificidade própria, consoante às diversas motivações, necessidades e preferências dos turistas pelo principal produto permanente ou eventual, que imprime ao núcleo receptor sua vocação turística e seu consequente poder de atração, permitindo-lhe uma afluência autodeterminada ou dirigida (BENI, 2006).

Para atender essa demanda é necessário que haja uma infraestrutura composta de diversos equipamentos, tais como malha viária e rodoviária, segurança, equipamentos de restauração além de serviços e equipamentos de hospedagem.

O setor hoteleiro têm em sua história, diversos momentos significativos, com o passar dos anos, a hotelaria se moldou e agregou serviços para que se formatasse o conceito atual. De acordo com Castelli (2003) a inovação e criatividade foram inseridas e afinadas através de desenvolvimentos tecnológicos de produtos e serviços. Tudo isso foi essencial para iniciar um processo de padrão de qualidade e personalidade como o fator humano, a importância dos serviços tem aumentado sua representatividade dentro da economia mundial. O turismo e a hotelaria têm destaque marcante por serem um acontecimento social e que abrange os três setores da economia, o primário, o secundário e o terciário. A hotelaria completa substancialmente a atividade turística e vem crescendo enormemente nos últimos anos.

Pensando nesses equipamentos de hospedagem e no desenvolvimento da atividade turística que já ocorre no estado de Santa Catarina, é proposto este trabalho com intuito de identificar as competências empreendedoras dos gestores hoteleiros localizados no vale do Itajaí em Santa Catarina.

2. HOTELARIA:

O crescimento do mercado de turismo no Brasil desenvolveu-se socioeconomicamente devido à implementação e à intensificação da atividade turística, sendo considerado um mercado significativo e promissor. Um dos produtos turísticos de maior relevância é o turismo de sol e praia. Em um país com 9.198 km de costa e com milhões de praias em seu território de norte ao sul, torna-se, para muitas localidades, a sua principal fonte de recursos (ANJOS; ABREU, 2009).

De acordo com Meira e Anjos (2014c), no Brasil, as redes hoteleiras estão concentradas nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, principais centros de negócio e lazer do país e áreas de interesse prioritário das redes internacionais. A maior participação das redes hoteleiras internacionais no território nacional trouxe mudanças importantes para o mercado

local, não apenas pela maior oferta de meios de hospedagem, mas, principalmente, por inovações na gestão, na logística e na relação com fornecedores (MEIRA; ANJOS, 2014a). Em 2013, a região Sudeste concentrava mais de 57% das unidades de hospedagem (FOHB, 2015; MEIRA; ANJOS, 2014c).

O desenvolvimento do Estado de Santa Catarina fez-se a partir da pequena produção mercantil que proporcionou o surgimento do seu parque industrial e que deu origem a importantes empresas catarinenses. No que tange ao setor do turismo, nas últimas quatro décadas, o Estado participa com certa evidência no cenário turístico brasileiro. Ao longo desses anos, o adensamento dos fluxos turísticos (internos e externos) contribuiu para a consolidação progressiva de uma estrutura turística, reforçando a ideia de que o território catarinense passa a constar de modo mais evidente no portfólio brasileiro de destinos para o lazer, eventos e negócios. Por suas especificidades regionais, o turismo catarinense constitui uma importante fonte econômica para o Estado, tendo como atrativos paisagísticos vales, litorâneos e serranos, belas paisagens, complexos de lazer e termominerais, festas e eventos culturais - uma grande diversidade de potencialidades que o turista pode desfrutar percorrendo pequenas distâncias, cenários e climas de grandes contrastes (SANTOS, 2012).

Independentemente de as organizações serem movidas pela comercialização de seus produtos ou pela prestação de serviços, elas estão sempre em busca de obter sua posição no mercado e se diferenciar perante a concorrência. Os aumentos do número de competidores no mercado atrelado a um maior nível de exigência por parte dos consumidores fazem necessário estar atento cada vez mais às práticas de gestão da qualidade (MARTINS; GARCIA; ANJOS, 2016).

3. COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA

Competência é entendida como a capacidade de enfrentar situações e acontecimentos intrínsecos a um campo profissional, com iniciativa e responsabilidade, segundo uma inteligência prática sobre o que está ocorrendo e com capacidade para coordenar-se com outros atores na mobilização de suas capacidades (ZARIFIAN, 1999).

O termo competência foi conceituado por Fleury e Fleury (2001, p. 188) como sendo “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Há também a questão do querer fazer, pois as competências são realmente realizadas quando atribuídas de um sentido que se refere ao significado que confere a um determinado propósito ou fato a enfrentar (SOUZA; TEIXEIRA, 2013).

Assim sendo, pode-se dizer que a competência é a mobilização dos saberes, pois somente com tal articulação o tripé da competência será executado. Tal tripé pode ser definido como o “saber ser”, que são os valores e as atitudes; os conhecimentos científicos, o “saber”; e o “saber fazer”, que seriam as habilidades do indivíduo.

Antonello (2005) definiu competência empreendedora como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que proporcionam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade. A autora argumenta ainda que as competências necessárias ao completo desempenho do papel empreendedor mudam com o contexto de cada negócio, portanto o empreendedor deve desenvolver mais uma competência denominada de “capacidade de leitura de contextos” (ZAMPIER, 2010).

Feuerschütte e Godoi (2007) estudaram a competência sob uma perspectiva dinâmica, ou seja, a competência expressa na ação. As autoras objetivaram caracterizar as competências de empreendedores do setor hoteleiro, por meio da aproximação às suas experiências e atuação à frente do empreendimento. As pesquisadoras realizaram entrevistas com cinco empreendedores do ramo de hotelaria do estado de Santa Catarina. Elas identificaram três grupos de competências: a) competências relativas às características pessoais do empreendedor, tais como: recursos emocionais, aptidões ou qualidades, desejos e expectativas, aprimoramento contínuo e a história da família; b) competências relativas à gestão do empreendimento: uso das experiências na gestão; associação de conhecimentos e experiências anteriores; prática do acompanhamento, da intervenção e da avaliação sistemática; c) competências relacionadas ao empreendimento e seu contexto: capacidade do empreendedor de identificar no ambiente as possibilidades de negócio e de buscar informações e saber analisar tendências (oportunidade), e articulação e formação de redes

para resolver problemas comuns, administrar conflitos, negociar sobre bases de confiança e uso da verdade (relacionamento) (ZAMPIER, 2010).

No Brasil, outro estudo que vale destacar é dos autores Teixeira e Morrison (2004), que analisaram o desenvolvimento dos empresários em empreendimentos de pequeno porte do setor hoteleiro de Sergipe e enfocaram o processo de aprendizagem, por meio da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, das necessidades de treinamento e aprendizagem e como as redes de relacionamento interferem no processo. Foram realizadas entrevistas com cerca de 30 donos de hotéis de pequeno porte. No estudo, reforçam-se as comprovações observadas na literatura relacionadas às dificuldades quanto às formas de aquisição e de desenvolvimento das competências dos empreendedores, além de delimitar-se estímulos para o processo de aprendizagem contínua (HONMA; TEIXEIRA, 2011).

Em 1983, a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (*United States Agency for International Development - USAID*) financiou uma pesquisa em três países subdesenvolvidos: Equador, na América Latina; Malawi, na África; e Índia, na Ásia, para identificar características empreendedoras pessoais, isto é, competências adequadas para prever a criação e o sucesso de negócios em diferentes culturas. O objetivo do estudo era multiplicar e ampliar a aplicação dos conhecimentos sobre motivação usando a metodologia de mensuração de competências desenvolvida por Lyle Spencer e David McClelland (LIZOTE, 2013).

De acordo com Lenzi (2008), algumas pesquisas já foram consolidadas com base nos estudos de Jung (1991), Spencer Jr. e Spencer (1993) e Cooley (1990) com empreendedores independentes, porém sem associação à atividade de empreendedores corporativos. Morales (2004) estudou essa correlação e averiguou que, para o grupo pesquisado, não houve significativa relação entre as duas abordagens. No entanto, o autor afirma que, do ponto de vista teórico, há uma grande complementaridade entre os dois estudos. Spencer Jr. e Spencer (1993) dizem que as competências são classificadas em diversos níveis e alguns pontos são mais ocultos e outros mais perceptíveis. Segundo os autores, os conhecimentos e as habilidades são mais bem desenvolvidos, enquanto traços de personalidade e motivação são mais complicados para mensurar-se ou desenvolver (LENZI, 2008).

As pesquisas da área de administração vêm buscando incorporar as considerações acerca do perfil empreendedor ao contexto das competências. No Quadro 3 a seguir foi dada ênfase em algumas competências identificadas em empreendedores, ressaltando as características de ação de cada uma delas. A partir desse modelo, Cooley (1990) desenvolveu outro e o expôs no seminário para fundadores de empresas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e que hoje serve de base para programas de capacitação e de empreendedores, como o Programa para empresários e futuros empreendedores (EMPRETEC), operacionalizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (LENZI, 2008; LIZOTE, 2013; BEHLING, 2015).

Cooley (1990) adicionou três características (estabelecimento de metas, risco moderado e independência) às vinte características básicas de Spencer Jr. e Spencer e, posteriormente, consolidou as vinte e três características em dez competências empreendedoras em função da combinação e sobreposição de certos atributos. O conjunto final das dez competências empreendedoras e suas características de ação, propostas por Cooley (1990), é apresentado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 1 – Competências empreendedoras

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO	
Busca de oportunidades e iniciativa:	
<ul style="list-style-type: none"> • Faz coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias. • Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços. • Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência. 	
CONJUNTO DE REALIZAÇÃO	
Correr riscos calculados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente. • Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados. • Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados. 	
Exigência de qualidade e eficiência:	
<ul style="list-style-type: none"> • Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato. • Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência. 	

- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Persistência:

- Age diante de um obstáculo.
- Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.

Comprometimento:

- Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa.
- Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.
- Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.

CONJUNTO DE PLANEJAMENTO

Busca de informações:

- Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
- Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço
- Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Estabelecimento de metas:

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal.
- Define metas em longo prazo, claras e específicas.
- Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.

Planejamento e monitoramento sistemáticos:

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
- Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais.
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

CONJUNTO DE PODER

Persuasão e rede de contatos:

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
- Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Independência e autoconfiança:

- Busca autonomia em relação às normas e aos controles de outros.
- Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Cooley (1990).

O trabalho de Cooley (1990), que derivou em uma tipologia que permite de maneira simples a identificação das competências empreendedoras, ganhou ênfase na academia (LENZI, 2008; ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2012; LIZOTE, 2013; BELLI, 2014; BEHLING, 2015). Essa metodologia foi adotada por Lenzi (2008) e Lenzi et al. (2011) que desenvolveram um instrumento, testado em pesquisas de mestrado e doutorado, para identificação das competências empreendedoras de Cooley (1990) em estudos com empreendedores corporativos ou independentes. Esse instrumento foi adaptado e replicado no presente estudo para identificar as competências empreendedoras presentes em gestores hoteleiros do Vale do Itajaí.

4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO:

Para alcançar os objetivos este trabalho foi orientado por uma metodologia de pesquisa exploratória-descritiva e delineamento quantitativo. A pesquisa descritiva busca descrever

fenômenos ou as relações entre variáveis e tem como característica um planejamento flexível, envolvendo geralmente um levantamento bibliográfico, análise de situações semelhantes e entrevistas com pessoas experientes, procurando ideias e intuições (DENCKER, 1998). A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2000).

A pesquisa quantitativa para Creswell (2010, p. 26) “é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis, essas variáveis podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos”. A justificativa por optar tal abordagem de pesquisa pauta-se principalmente do posicionamento teórico dos estudos que sustentam a pesquisa (COOLEY, 1990) já que o autor utilizou abordagens quantitativas, da melhor adequação aos objetivos e também da amostra numerosa compreendida.

Foi utilizado o método *survey* como procedimento de campo utilizando-se um questionário. O questionário é uma técnica de largo uso na pesquisa quantitativa, constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2007, p.111).

O estudo proposto foi desenvolvido com os gestores hoteleiros dos hotéis localizados nos municípios que compreendem a região turística Costa Verde & Mar, formado pelos municípios de Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo e Balneário Camboriú.

Como existem diversas modalidades de hospedagem nessa região, optou-se por realizar a pesquisa apenas com os hotéis que são um meio de hospedagem comercial mais comum, que segundo Crisóstomo (2004, p.24) oferece aposentos para os hóspedes passarem a noite, dispondo, não necessariamente, de piscina, salas de jogos, de eventos, restaurantes, entre outros serviço e hotéis de redes, descartando outros equipamentos de hospedagem tais como pousadas, motéis, casas de excursão e *resort*. Desta forma feito o levantamento com dados chegou-se a um universo de 143 estabelecimentos hoteleiros, constituindo-se na população do estudo demonstrado no Quadro 01, agrupados por município da região.

Quadro 01 – Quantitativos de Hotéis por Município

	MUNICIPIOS	Nº DE HOTÉIS	TOTAL
COSTA VERDE E MAR	Camboriú	1	72
	Penha	22	
	Luis alves	1	
	Ilhota	1	
	Piçarras	5	
	Porto belo	3	
	Itajaí	15	
	Itapema	11	
	Navegantes	5	
	Bombinhas	8	
	Balneário camboriú	71	
TOTAL GERAL			143

Fonte: Dados da Pesquisa

Para esta pesquisa com a população de 143 estabelecimentos da região turística do Costa Verde & Mar no vale do Itajaí, será definido uma amostra considerando-se um erro amostral de 8%, e o cálculo Barbetta (2007):

$$n_0 = 1/E_0^2; \quad n = N \cdot n_0 / N + n_0$$

sendo:

N = tamanho da população

E₀ = erro amostra tolerável

n₀ = primeira aproximação do tamanho da amostra

n = tamanho da amostra

Assim, aceitando uma margem de erro de 8%, se apurou a amostra em 71 respondentes. A técnica de amostragem utilizada foi não probabilística por adesão, também conhecida como amostra por voluntários, definida por Hair *et al.* (2005) como um procedimento não probabilístico, no qual o pesquisador disponibiliza para a população estudada o instrumento de coleta de dados, o questionário e espera pelo retorno espontâneo dos dados pelos respondentes, nesta pesquisa representada pelos gestores de hotéis.

Foi feita uma pesquisa secundária no site ABIH e CITMAR onde foram identificados os hotéis e elaborada uma planilha eletrônica com os dados coletados tais como nome do estabelecimento, endereço físico e localização, endereço eletrônico como site e e-mail e o contato telefônico.

Em seguida foram encaminhados os convites através de meio eletrônico, posteriormente aqueles gestores que aceitaram a participação, foram encaminhados o *link* para acesso do instrumento de pesquisa. Também foi realizado o contato telefônico para enfatizar a importância da investigação para aqueles que não responderem ao convite da pesquisa.

O questionário de competências empreendedoras foi elaborado com a utilização de escala *Likert*, que é a mais utilizada nas pesquisas em turismo e possibilitando a medição do grau de conformidade que um indivíduo escolhe entre um certo número de afirmações (DENCKER, 2003). Esta escala permite ao respondente informar se concorda ou não com uma afirmação e até que ponto ela tem influência em uma ação, através de um conjunto padrão de respostas (VEAL, 2011). A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário utilizando uma ferramenta de levantamento on-line.

O questionário sobre as competências empreendedoras foi adaptado de Lenzi (2008) e Lenzi et al (2011) a partir das dez competências empreendedoras de Cooley (1990) e expõe trinta afirmações que refletem padrões de comportamento, sendo três para cada uma das dez competências empreendedoras (busca de oportunidade e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança). Para cada uma das afirmações os respondentes optaram pelas opções (1) nunca, (2) raras vezes, (3) algumas vezes, (4) quase sempre e (5) sempre.

Ao mensurar notas em escala de 1 a 5, os respondentes somaram uma pontuação mínima de três e máxima de quinze pontos para cada uma das competências empreendedoras, sendo que para considerar a competência presente no comportamento do empreendedor, a pontuação deve estar entre 12 e 15 pontos. Essa regra está sustentada no trabalho de Lenzi (2008), justificada pelo fato de que se cada uma das três afirmações relacionadas a uma competência são pontuadas em uma escala de 1 a 5 pontos, 3 representa um valor médio. Assim, para caracterizar o reconhecimento de competências em destaque no comportamento do empreendedor, deve-se obter um resultado acima da média, neste caso 4 pontos em cada uma das três afirmações, totalizando 12 pontos. Na tabulação das respostas foi considerado conforme composição de situações e notas as mais baixas caracterizam-se como ausência das competências.

Quadro 02 – Siglas para as competências empreendedoras

COMPETÊNCIA	SIGLA
Busca de Oportunidades e Iniciativa	BOI
Correr Riscos Calculados	CRC
Exigência de Qualidade e Eficiência	EQE
Persistência	PER
Comprometimento	COM
Busca de Informações	BDI
Estabelecimento de Metas	EDM
Planejamento e Monitoramento Sistemáticos	PMS
Persuasão e Rede de Contatos	PRC
Independência e Autoconfiança	IAC

Fonte: Adaptado de Lenzi (2008)

A ferramenta utilizada será um aplicativo denominado *SurveyMonkey* onde o pesquisador pode gerar dados estatísticos e Gráficos para análises descritivas e gerar também, planilhas eletrônicas ou um banco de dados para realizar posteriores análises.

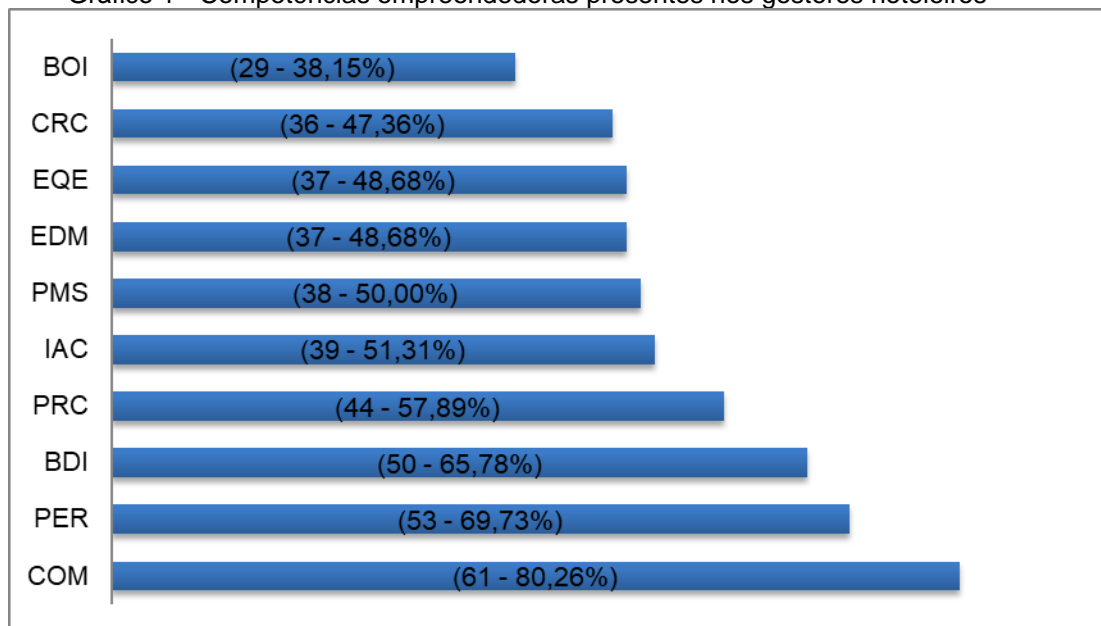
5. ANÁLISES DOS DADOS:

Para tabular e realizar as análises dos dados coletados pautou-se no trabalho de Cooley (1990), o qual derivou de uma tipologia que permite de maneira simples a identificação das competências empreendedoras, ganhou ênfase na academia (LENZI, 2008; ZAMPIER; TAKAHASHI; FERNANDES, 2012; LIZOTE, 2013; BELLÍ; 2014; BEHLING, 2015). Tal metodologia foi adotada por Lenzi (2008) e Lenzi et al. (2011) que desenvolveram um instrumento para identificação das competências empreendedoras de Cooley (1990) em estudos com empreendedores corporativos ou independentes. Esse instrumento foi adaptado e replicado no presente estudo para identificar as competências empreendedoras presentes nos gestores hoteleiros.

A presença da competência é avaliada de acordo com a nota atribuída pelos respondentes, conforme detalhado na metodologia, em uma escala de 1 a 5. Os respondentes deveriam somar uma pontuação mínima de três e máxima de quinze pontos para cada uma das competências empreendedoras, devendo a pontuação, para considerar a competência presente no comportamento do empreendedor, estar entre 12 e 15 pontos. Justificada pelo fato de que se cada uma das três afirmações relacionadas a uma competência são pontuadas em uma escala de 1 a 5 pontos, 3 representa um valor médio. Assim, para caracterizar o reconhecimento de competências em destaque no comportamento do empreendedor, deve-se obter um resultado acima da média, nesse caso 4 pontos em cada uma das três afirmações, totalizando 12 pontos.

Assim sendo, foram identificadas as competências empreendedoras e representadas no Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 - Competências empreendedoras presentes nos gestores hoteleiros



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

No Gráfico 1, das dez competências empreendedoras de Cooley (1990), algumas se destacaram com maior ocorrência, a saber: COM (80,26% - 61 respondentes), PER (69,73% - 53 respondentes), BDI (65,78% - 50 respondentes), PRC (57,89% - 44 respondentes), IAC (51,31% - 31 respondentes), PMS (50% - 38 respondentes). Tais competências denotam o comprometimento do gestor hoteleiro em desempenhar uma boa gerência a fim de refletir no bom desenvolvimento da atividade turística.

As competências menos encontradas, abaixo do percentual de 50%: EDM e EQE (48,68% - 37 respondentes), seguidas de CRC (47,36% - 36 respondentes), e, em apenas 38,15% (29 respondentes), foi encontrada a competência empreendedora BOI.

A seguir, a Tabela 2 apresenta o total de respondentes (N), a média, o desvio padrão e a variação para cada competência empreendedora e suas três variáveis observáveis.

Tabela 2 - Média das variáveis observáveis para cada competência

Variável Observável	N	Média	Desvio Padrão	Variância
BOI (Busca de Oportunidades)	76	10,55	2,720	7,397
BOI1 (Elabora ou comercializa novos produtos ou serviços).	76	3,39	1,059	1,122
BOI2 (Possui iniciativas de inovação gerando novos negócios).	76	3,49	1,077	1,160
BOI3 (Produz resultado por meio das oportunidades de negócio que identifica no mercado).	76	3,67	1,025	1,050
CRC (Correr Riscos Calculados)	76	11,12	2,842	8,079
CRC1 (Avalia o risco de suas ações por meio de suas ações coletadas).	76	3,79	1,062	1,128
CRC2 (Age para reduzir os riscos dessas ações).	76	3,93	1,124	1,262
CRC3 (Está disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e podem trazer um bom retorno para o hotel).	76	3,39	1,167	1,362
EQE (Exigência de Qualidade e Eficiência)	76	11,16	2,439	5,948
EQE1 (Suas ações são muito inovadoras e trazem qualidade e eficácia nos processos).	76	3,45	,985	,971
EQE2 (É reconhecido por satisfazer seus clientes internos e externos).	76	3,83	,971	,944
EQE3 (Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos).	76	3,88	,979	,959
PER (Persistência)	76	12,97	2,355	5,546
PER1 (Age para driblar obstáculos quando eles se apresentam).	76	3,36	,976	,952
PER2 (Não desiste em situações desfavoráveis e encontra forma de atingir os objetivos).	76	3,41	1,009	1,018
PER3 (Admite ser responsável por seus atos como gestor hoteleiro).	76	3,68	,852	,726
COM (Comprometimento)	76	13,07	2,022	4,089
COM1 (Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honrando os hóspedes e parceiros).	76	4,36	,890	,792
COM2 (Quando necessário, “coloca a mão na massa” para ajudar a equipe a concluir um trabalho).	76	3,70	,910	,827
COM3 (Está disposto a manter os clientes satisfeitos e de fato consegue).	76	3,30	,849	,721
BDI (Busca de Informações)	76	11,93	2,609	6,809
BDI1 (Vai pessoalmente atrás de informações para realizar um projeto).	76	3,28	,988	,976
BDI2 (Investiga pessoalmente novos processos ou ideias inovadoras).	76	4,04	1,026	1,052
BDI3 (Quando necessário, consulta especialistas para lhe ajudar em suas ações).	76	3,84	1,132	1,281
EDM (Estabelecimento de Metas)	76	11,20	2,713	7,361
EDM1 (Define suas próprias metas, independentemente do que é proposto pelo hotel).	76	3,54	1,148	1,318
EDM2 (Possui metas claras e específicas).	76	3,92	1,004	1,007
EDM3 (Possui metas mensuráveis).	76	4,59	1,098	1,205
PMS (Planejamento e monitoramento sistemático)	76	11,38	2,508	6,292
PMS1 (Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros).	76	2,96	,944	,892
PMS2 (Revisa constantemente seus planejamentos).	76	3,09	,982	,965
PMS3 (É ousado na tomada de decisões).	76	3,62	1,083	1,172
PRC (Persuasão e rede de contatos)	76	11,61	2,275	5,175

PRC1 (Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para alcançar os resultados propostos).	76	3,04	,840	,705
PRC2 (Consegue utilizar pessoas chave para atingir os resultados).	76	3,00	,952	,907
PRC3 (Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamentos interno e externo ao hotel).	76	3,93	1,024	1,049
IAC (Independência e autoconfiança)	76	11,41	2,520	6,351
IAC1 (Está disposto a quebrar regras, transpor barreiras e obstáculos enraizados no hotel).	76	4,34	1,342	1,801
IAC2 (Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições).	76	4,57	1,063	1,129
IAC3 (É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo).	76	4,21	,899	,808

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Ao analisar a média das variáveis para cada competência, encontrou-se PMS1 - Elabora planos com tarefas e prazos bem definidos e claros (2,96) - e PRC2 - Consegue utilizar pessoas chave para atingir os resultados (3,00) - com as menores médias das variáveis. Isso indica que os gestores hoteleiros desenvolvem pouco a prática de planejar e definir cronogramas bem como de estabelecer redes de contato. Em contraponto com as maiores médias, observou-se IAC2 - Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições - com 4,57, e EDM3 - Possui metas mensuráveis - com 4,59. Isso indica a propensão dos gestores em confiar no seu *feeling* para estabelecer metas que podem ser verificadas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A pesquisa teve como objetivo identificar as competências empreendedoras dos gestores hoteleiros do vale do Itajaí o qual foi atendido a partir do questionário adaptado de Lenzi (2008), o qual foi desenvolvido com base na teoria de Cooley (1990), competências empreendedoras.

Para atingir tais objetivos, o pesquisador contou com a construção do estado da arte com pesquisas nas bases de dados *online*, revistas científicas, dissertações de mestrado, teses de doutorado, adotando o modelo teórico de Cooley (1990) para identificar o comportamento estratégico. Tal teoria havia sido testada e replicada por diversos pesquisadores, em razão disso o pesquisador adotou esse modelo teórico.

Observou-se o perfil do gestor hoteleiro como sendo 56,3% do gênero masculino, 40,8% possuem de 30 a 39 anos, 42,1% possuem ensino superior completo, 30,3% trabalham mais de 10 anos no hotel, e 65,8% dos hotéis são considerados 3 estrelas.

Nas análises realizadas, observou-se que 80,26% dos gestores hoteleiros desenvolvem a competência Comprometimento seguidos das competências Persistência – 69,73%, Busca de Informações – 65,78%, Persuasão e Rede de Contato – 57,89%, Independência e Autoconfiança – 51,31%, Planejamento e Monitoramento Sistemático – 50%, Estabelecimento de Metas – 48,68%, Exigência de Qualidade e Eficiência – 48,68%, Correr Riscos Calculados – 47,36% e Busca de Oportunidades e Iniciativa – 38,15%. Esse foi o quantitativo das competências empreendedoras mensuradas nos gestores hoteleiros.

Conclui-se que identificar as competências empreendedoras dos gestores hoteleiros traz condições de fortalecer as competências menos desenvolvidas e ampliar aquelas que já possuem destaque no seu desenvolvimento, trazendo, assim, melhores desempenhos organizacionais para os hotéis, criando novas oportunidades para o crescimento.

REFERÊNCIAS

ANJOS, S. J. G.; ABREU, A. F. La Medición de la calidad de servicio: una aplicación em empresas hoteleras, **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 18, p. 175-186, 2009.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7. ed. Florianópolis: UFSC, 2007.

BEHLING, G. **A relação entre as competências empreendedoras e o comportamento estratégico dos microempreendedores individuais (MEIS) tomadores de crédito de Santa Catarina**. 2015. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Itajaí, 2015.

BELLI, A. C. H. **A relação entre comportamento estratégico e competências empreendedoras dos gestores de uma instituição de educação profissional**. 2014. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Biguaçu, 2014.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2006.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: Educs, 2003.

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISÓSTOMO, F. R. **Turismo e hotelaria**. São Paulo: DCL, 2004.

DENCKER, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2003.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. **Competências empreendedoras: Um estudo historiográfico no setor hoteleiro**. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Windsor Barra Hotel & Congressos, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FOHB. Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. **Perspectivas de desempenho**

JUNG C. G. **Tipos psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecidas**. 2008. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2008.

LENZI, F. C. et al. **Talentos inovadores na empresa: Como identificar e desenvolver empreendedores corporativos**. Curitiba: IBPEX, 2011.

LIZOTE, S. A. **Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades**. 2013. 162 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Biguaçu, 2013.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico e desempenho: um estudo com prestadores de serviços contábeis. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v. 53, n. 9, p. 1689-1699, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, L. A. V.; GARCIA L.; ANJOS, S. J. G. A percepção dos hóspedes quanto aos serviços nos hotéis de Balneário Camboriú/SC – Brasil. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE TURISMO DO IGUAÇU, 10., 2016, Foz do Iguaçu. **Anais...**Foz do Iguaçu, 2016.

_____; _____. Competitividade e desempenho: uma análise dos processos das redes hoteleiras. In: XI SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO FORTALEZA, 11., 2014, Fortatleza. **Anais...**Fortaleza: Universidade do Estado do Ceará, 2014a.

_____; _____. Competitividade e desempenho: uma análise dos processos das redes hoteleiras. In: XI SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO FORTALEZA, 11., 2014, Fortatleza. **Anais...**Fortaleza: Universidade do Estado do Ceará, 2014a.

_____; _____. O desempenho organizacional das redes hoteleiras no Brasil. **Revista Internacional da Língua Portuguesa**, Pelotas, v. 6, p. 75-85, 2014b.

_____; _____. Gestão de pessoas nas redes hoteleiras: análise das competências dos colaboradores. In: TMS – INTERNACIONAL CONFERENCE, 2014, Olhão, Algarve, Portugal. **Anais...**Olhão: Real Marina Hotel & Spa, 2014c. p. 113-125.

SANTOS, F. M. dos. **Geografia das redes hoteleiras: Mundo, Brasil e Santa Catarina**. 2012. 397 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2012.

SOUZA, M. A. M; TEIXEIRA, R. M. Competências empreendedoras em franquias: estudo de multicasos em Sergipe. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 3-31, 2013.

SPENCER JR., L. M; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley and Sons, 1993.

VEAL, A. J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo**. São Paulo: Aleph, 2011.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAMPIER, M. A. **Desenvolvimento de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: estudo de casos de MPE's do setor educacional**. Curitiba: UFPR, 2010. 298 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W.; FERNANDES, B. H. Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 101-130, jan./abr. 2012.

ZARIFIAN, P. **Objective competence**. Paris: Liason, 1999.