

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS E O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DOS GESTORES HOTELEIROS

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a relação entre as Competências Empreendedoras dos Gestores Hoteleiros e o Comportamento Estratégico adotado por eles. O estudo contou com a participação de 76 respondentes. Para atingir o objetivo proposto, optou-se por uma abordagem de pesquisa quantitativa de objetivos descritivos. A estratégia de pesquisa utilizada foi o levantamento de campo (*survey*), os gestores hoteleiros responderam a um questionário aplicado *online* por meio do software *surveymonkey* e também responderam questionários *in loco*. Para análise das competências empreendedoras, optou-se pela utilização do modelo de Cooley (1990) identificadas por intermédio do instrumento desenvolvido por Lenzi (2008). Em relação ao comportamento estratégico, o estudo utiliza a tipologia de Miles e Snow (1978) e o instrumento de Blageski Junior (2008). Os resultados indicam que, das dez competências empreendedoras de Colley (1990), as presentes no maior número dos gestores são: comprometimento (80,26%), seguido de persistência (69,73%), posteriormente busca de Informações (65,78%), persuasão e rede de contatos (57,89%), independência e autoconfiança (51,31%), planejamento e monitoramento sistemático (50,0%), estabelecimento de metas, exigência de qualidade e eficiência, ambas em 48,68% dos gestores, seguidos por correr riscos calculados (47,36%), finalizando com a busca de oportunidades e iniciativa (38,15%). Os resultados quanto ao comportamento estratégico apontam uma maior incidência de gestores hoteleiros que adotam o comportamento analítico (40,8%), seguido dos defensivos (27,6%) e prospectores (25,0%). Empreendedores reativos representaram somente (6,6%) da amostra. Por meio da técnica estatística de Análise de Variância (ANOVA), utilizando o *software* SPSS 22, buscou-se estabelecer a relação entre os constructos a fim de atingir o objetivo da pesquisa. Analisando individualmente as dez competências empreendedoras, observou-se que a presença de nove delas influencia de forma diferente o comportamento estratégico adotado pelos gestores hoteleiros e uma não apresenta significância estatística para sustentar tal afirmação, o que demonstra a influência de forma semelhante no comportamento estratégico. Conclui-se que identificar as competências empreendedoras e o comportamento estratégico adotado pelos gestores hoteleiros reúne elementos para fortalecer a gestão e criar novas oportunidades para o crescimento do hotel.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Gestor hoteleiro; Competências empreendedoras; Comportamento estratégico.

1. Introdução

Dentre os fatores de desenvolvimento econômico e social, cujos aspectos variam de país para país, de região para região, o Turismo destaca-se no cenário global como parte inerente e integrante desses fatores. Segundo dados da Organização Mundial de Turismo Dados e Fatos (2015), 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 as previsões em longo prazo da 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 o aumento da atividade turística mundial.

Pensando nos equipamentos de hospedagem e no desenvolvimento da atividade turística que já ocorre no estado de Santa Catarina, a proposta deste trabalho tem o intuito de identificar as competências empreendedoras e o comportamento estratégico adotado pelos gestores hoteleiros localizados na região Turística Costa Verde & Mar e Balneário Camboriú.

Sendo uma das principais regiões turísticas do Estado de Santa Catarina, por concentrar municípios de grandes belezas cênicas distribuídas ao longo da sua região litorânea, o município de Balneário Camboriú conta com 264 meios de hospedagem e com maior concentração. De acordo com o site do Citmar (2015), a Costa Verde & Mar é um mostruário completo de suas belezas mais exóticas.

Santa Catarina está localizado no Sul do Brasil, com uma população que ultrapassa os 6 milhões de habitantes. Com uma área de 95 mil quilômetros quadrados, é o 20º estado em extensão territorial. Santa Catarina faz divisa com o Paraná e o Rio Grande do Sul, fronteira com a Argentina e tem 450 quilômetros de costa oceânica no Atlântico. Essa longa faixa de costa apresenta mata atlântica, praias, enseadas, rios, costões que proporcionam um grande atrativo natural e também cultural para o turismo.

Dessa forma, um amplo espaço apresenta-se com relevantes características, as quais este estudo se propõe discutir. No Estado, localiza-se a região turística Costa Verde & Mar que é formada pelos Municípios de Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo. E, conforme mencionado, para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se a inclusão do município de Balneário Camboriú (B.C.).

Nesse contexto, é indiscutível a potencialidade dessa região, sendo ela capaz de prospectar inúmeros empreendimentos que contribuam com melhorias na oferta turística,

**XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP**

embasados em estudos capazes de elucidar as diversas possibilidades para a viabilização do processo de desenvolvimento (Cabral *et al.*, 2013).

Nos últimos tempos, o mundo vem passando por transformações em diversas dimensões: sociais, ambientais, políticas, religiosas, tecnológicas entre outros aspectos. Muitas empresas têm procurado renovar-se com o objetivo de acompanhar essas transformações. No setor hoteleiro não é diferente, pois as exigências do consumidor são cada vez maiores e a globalização dos mercados provoca uma necessidade de oferta de produtos e serviços de melhor qualidade e diferenciados, em que modelos antigos se tornam obsoletos, sendo necessários modelos novos flexíveis, ágeis e adaptados com respostas às demandas impostas para poder sobreviver.

Considerando a diversificada oferta de unidades hoteleiras e sua concorrência, qual o tipo de comportamento estratégico, de acordo com os quatro tipos do modelo de Miles e Snow (1978), é desenvolvido pelos gestores hoteleiros? Como as competências empreendedoras propostas por Cooley (1990) influenciam nesses modelos de comportamentos? Com esse cenário apresentado, define-se o problema de pesquisa que serve de motivação para o desenvolvimento deste trabalho: *Qual o conjunto de competências empreendedoras presentes nos gestores hoteleiros e a conduta de comportamento estratégico por eles desenvolvida?*

2. Revisão de Literatura

2.1 Empreendedorismo e Competências Empreendedoras

Boava e Macedo (2011) analisaram a teoria econômica e a história do empreendedorismo. Schumpeter (1949) observou que Adam Smith (1776), David Ricardo (1817) e John Stuart Mill (1833) fizeram considerações sobre o empreendedorismo, porém sob o espectro do termo em inglês “*business management*” (gestão de negócios). Mill (1833) salienta que o empreendedorismo não exige nenhuma habilidade. Ele relata o fato de não haver nenhuma palavra em inglês para abranger o significado específico do termo francês *entrepreneur*. A origem do termo é do latim *imprehendere*, que consiste em prender nas mãos, assumir, fazer. Um primeiro registro de *entrepreneur* em língua inglesa foi em 1475, designando alguém que se responsabiliza por algo, um gerente, um controlador ou campeão em batalhas. A palavra possui conotações de coragem e liderança. Em 1828, aparece o significado de alguém que dirige ou administra entretenimentos musicais. Modernamente significa, entre outras coisas, alguém que se responsabiliza por um negócio; uma pessoa que possua e/ou administre um negócio, assumindo o risco de lucrar ou perder.

Outros estudiosos do tema, como Stevenson e Jarillo (1990), ambos professores da Harvard *Business School*, também classificaram os estudos de empreendedorismo em três linhas. A primeira constituída por economistas; a segunda, por psicólogos e sociólogos; e, por

XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP

último, a terceira composta pelos administradores. Os economistas têm seu interesse nos resultados das ações empreendedoras e não apenas no empreendedor e suas ações. Já os psicólogos e sociólogos destacam o empreendedor como indivíduo, verificando seu passado, suas motivações, seu ambiente e seus valores. A terceira linha é estabelecida por administradores e busca conhecer suas habilidades gerenciais e administrativas, a forma como conseguem atingir seus objetivos, seus procedimentos, técnicas e ferramentas, o processo de tomada de decisão, a maneira de resolver problemas e todo o ferramental utilizado Hashimoto (2006).

De acordo com autores que debatem sobre o conceito de empreendedorismo e ainda a diversidade de áreas do conhecimento que discutem sobre o tema, tais como a psicologia, a filosofia, a economia, a medicina, a administração, entre outras ciências que trazem suas contribuições de acordo com suas abordagens, destacam-se aqui algumas definições. Segundo Lenzi (2009), “[...] empreendedorismo é o fenômeno de desenvolvimento econômico, social e comportamental que move os empreendedores no sentido de mudar situações comuns atuais com visão voltada para o futuro”. Já, para os autores Souza, Trindade e Freire (2010), o empreendedorismo conceitua-se como um processo de procura de oportunidades que satisfaça necessidades e desejos por meio da inovação. Empreender envolve iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus riscos, suas ameaças e suas recompensas, sendo que para isso deve-se desenvolver competências empreendedoras.

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).

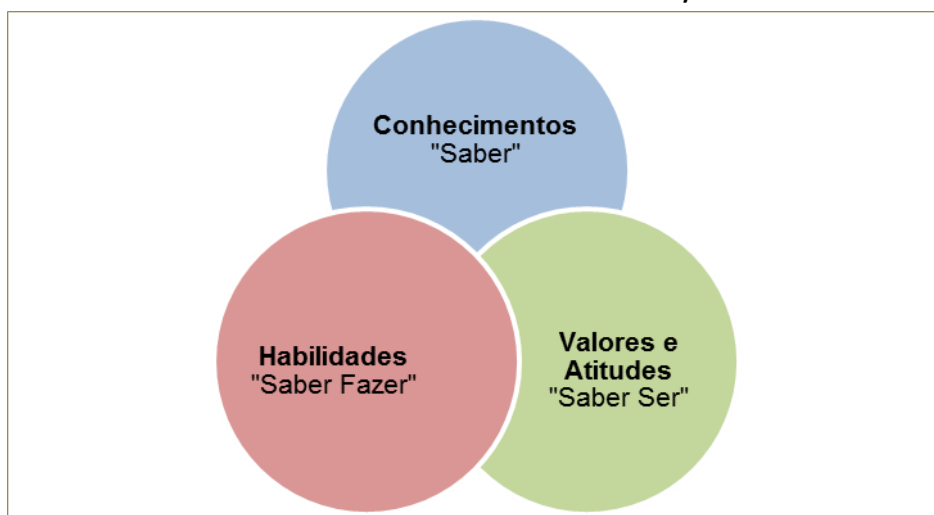
O termo competência foi conceituado por Fleury e Fleury (2001, p. 188) como sendo “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

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, conforme demonstrado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Esquema Conceitual de Competência

XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Fleury e Fleury (2001).

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).

2.2 Comportamento Estratégico

XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP

Os trabalhos de Rosseto, Verdinelli e Carvalho (2011), pautados em (Miles & Snow 1978), Milliken (1987), (Miller & Dess 1993) e Mintzberg (1995), evidenciam que as organizações devem buscar modelos de comportamentos que possibilitem a congruência entre a estrutura, a forma de condução e os fatores contingenciais internos e externos.

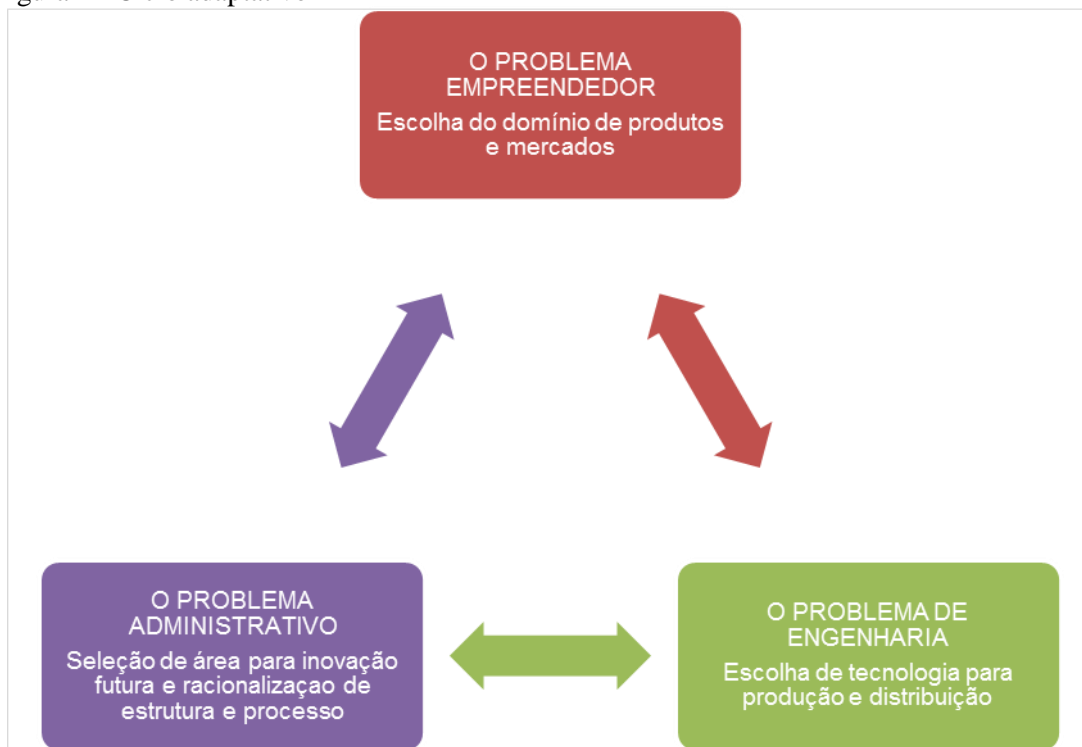
Outro trabalho embasado em (Miles & Snow 1978) foi o de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Para esses autores, embora haja muitas obras que têm conhecimento sobre os arquétipos estratégicos, ainda há uma necessidade de mais pesquisas na área, especialmente porque muitas das investigações procuraram excluir de sua análise o tipo reativo (Hékis *et al.*, 2013).

Outros autores que merecem destaque são (Zahra & Pierce II 1990), que verificaram que a tipologia de (Miles & Snow 1978) é uma das estratégias de negócios mais populares de nível de classificações. Muita atenção, portanto, é dada ao exame da validade da pesquisa que utilizou na sua defesa. (Zahra & Pierce II 1990) realizaram uma revisão de estudos sobre o uso da tipologia incidindo sobre quatro questões, na identificação da natureza dos tipos estratégicos, testando as predições tipológicas em relação às dimensões do “ciclo de adaptação”, o elo entre estratégia, ambiente e diferenças de desempenho entre tipos estratégicos (Hékis *et al.*, 2013).

Miles e Snow (1978) desenvolveram a tipologia de comportamentos estratégicos baseada nas decisões comumente adotadas pelos seus “decisores” em relação aos três problemas que eles chamaram de ciclo adaptativo. O ciclo adaptativo é o processo vivido pela organização ao lidar com os problemas empresariais, administrativos e de engenharia.

Esses padrões de comportamento estratégico surgem da diferença com que a organização responde a três problemas: o problema empreendedor, ou a definição do produto e do mercado alvo que a empresa visa atender; o problema de engenharia, ou o desenvolvimento de um sistema apto a atender operacionalmente o problema empreendedor; e o problema administrativo, relacionado à estrutura organizacional. O conjunto desses três problemas compõe o que os autores denominam de “Ciclo adaptativo” (Behling, 2015), conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Ciclo adaptativo



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Miles e Snow (1978).

O trabalho de (Miles & Snow 1978) classifica as posturas estratégicas em prospectoras, analistas, defensivas e reativas. Por um lado, muitos autores apoiaram-se nessa tipologia para realizarem suas pesquisas (Hambrick, 1983; Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990; Zahra & Pierce II, 1990; Gimenez *et al.*, 1999; Castle, 2003; Aragon-Sanches & Sanches-Marin, 2005). Por outro lado, a tipologia também serviu de modelo para que outros autores desenvolvessem suas próprias tipologias (Slater & Olson, 2001; Desarbo, Di Benedetto & Song, 2005; Gurkov, 2007).

O conceito de Miles e Snow (1978) especifica o relacionamento existente entre a estrutura e os processos de uma forma que seja possível a assimilação das organizações, havendo uma interação com o ambiente. Para eles, a organização é um sistema total que agrega várias pessoas, estruturas e processos. Para isso, os pesquisadores mostram as dificuldades em analisar a adaptação organizacional e caracterizar uma maior perspectiva relevante do problema. Segundo os autores, a tipologia do comportamento de cada empresa aparece quando as empresas estão desenvolvendo seus processos de adaptação estratégica organizacional, possuindo cada uma das especificações típicas de processo, tecnologia e estrutura determinados com as características de suas decisões estratégicas (Zanin, Machado & Sehnem, 2011).

Segundo Miles e Snow (1978), cada um dos comportamentos da tipologia possui um padrão de resposta às contingências ambientais e, conseqüentemente, ao ciclo adaptativo. O Quadro 1 a seguir descreve as características de cada um dos padrões de comportamento, com base em Miles e Snow (1978) e Miles *et al.* (1978).

XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP

Quadro 1 - Tipologia do comportamento estratégico de Miles e Snow (1978)

Comportamento Estratégico	Características
Prospector	Busca constantemente oportunidades em novos produtos e/ou mercados, primando pelo pioneirismo. Muitas vezes os esforços para tal comprometem sua lucratividade em curto prazo, o que não representa um problema, já que a organização e o gestor apostam no retorno futuro das estratégias assumidas.
Defensivo	Direciona o seu escopo de atuação em uma linha de produtos ou mercado estável, sob a qual mantém o domínio por meio da especialização. Restringe-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor do que a concorrência.
Analítico	Analisa as tendências do mercado em que atua, adotando somente as estratégias já implantadas e bem sucedidas por outras organizações. Combina, assim, características prospectoras e defensivas, com o objetivo de minimizar riscos e maximizar oportunidades de lucro.
Reativo	Apenas reage ao ambiente externo, desenvolvendo novos produtos ou mercados somente sob ameaça de outros competidores, evitando, dessa forma, perda de clientes ou de lucratividade. Atua como se não houvesse estratégia ou com a falta de sua consistência.

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978) e Miles et al. (1978).

Um instrumento com onze questões em escala multi-itens, com quatro opções de resposta, que objetiva qualificar as empresas de acordo com os tipos estratégicos de (Miles & Snow 1978), foi desenvolvido por (Conant, Mokwa & Varadarajan 1990). Cada uma das quatro opções caracterizam os diferentes estilos de resposta ao ciclo adaptativo. A partir dos dados, as 67 empresas são classificadas em prospectoras, defensivas, analíticas ou reativas, sendo o critério para a classificação o maior número de respostas associadas a uma das características. Ocorrendo empate no número de respostas, a característica reativa será considerada caso esteja presente. No caso de empate sem o comportamento reativo, o analítico deverá ser considerado. Esse instrumento tem sido usado com êxito em diversas investigações para identificação do comportamento estratégico (Christiansen & Higgs, 2008; Teixeira, Rossetto & Carvalho, 2009; Gardelin, 2010; McLaren *et al.*, 2011; Belli, 2014; Behling, 2015).

2.3 Hoteleira e a classificação Brasileira SBCLASS

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH Nacional) a classificação é, reconhecidamente, um instrumento de divulgação de informações claras e objetivas sobre meios de hospedagem, sendo um importante mecanismo de comunicação com o mercado. Possibilita a concorrência justa entre os meios de hospedagem do país e auxilia turistas, brasileiros e estrangeiros, em suas escolhas (Brasil, 2015).

**XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP**

Ainda, segundo a Abih nacional, o novo sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem (Sbclass) foi elaborado de forma participativa, por meio de uma ampla parceria entre o Ministério do Turismo, o Inmetro, a Sociedade Brasileira de Metrologia (SBM) e a sociedade civil, e adotado como estratégia para o país, aumentando a competitividade do setor (Abih, 2015).

O Brasil possui uma classificação denominada de Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (Sbclass), e um Conselho Técnico Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem (Ctclass), normatizados pela Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011, do Ministério do Turismo. Essa Portaria traz orientações acerca da classificação hoteleira no Brasil.

Conforme a ABIH, o sistema brasileiro de classificação é de adesão e adoção voluntárias pelos meios de hospedagem. O Sbclass está fundamentado em uma série de requisitos a que os meios de hospedagem devem atender. Requisitos: Infraestrutura – vinculados às instalações e aos equipamentos; Serviços – vinculados à oferta de serviços; Sustentabilidade – vinculados às ações de sustentabilidade (uso dos recursos, de maneira ambientalmente responsável, socialmente justa e economicamente viável, de forma que o atendimento das necessidades atuais não comprometa a possibilidade de uso pelas futuras gerações). Os requisitos são divididos em mandatórios (ou seja, de cumprimento obrigatório pelo meio de hospedagem) e eletivos (ou seja, mais de livre escolha do meio de hospedagem, tendo como base uma lista pré-definida). O meio de hospedagem para ser classificado na categoria pretendida deve ser avaliado por um representante legal do Inmetro e demonstrar o atendimento a 100% dos requisitos mandatórios e a no mínimo 30% dos requisitos eletivos (para cada conjunto de requisitos) (Abih, 2015).

3 Metodologia

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, incluindo Balneário Camboriú, destino indutor do turismo na região.

Como existem diversas modalidades de hospedagem nessa região, optou-se por realizar a pesquisa apenas com os hotéis e hotéis de redes, descartando outros equipamentos de hospedagem tais como pousadas, motéis, casas de excursão, *resort*. Dessa forma, feito o levantamento com dados, chegou-se a um universo de 143 estabelecimentos hoteleiros, constituindo-se na população do estudo. “População é o conjunto de elementos para os quais se deseja que as conclusões da pesquisa sejam válidas, com a restrição de que esses elementos possam ser observados ou mensurados sob as mesmas condições” (Barbetta, 2007, p. 41). Para a realização de uma pesquisa, recomenda-se definir uma amostra que, segundo Barbetta

**XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP**

(2007, p. 43), “[...] é a parte dos elementos de uma população enquanto a amostragem é o processo de seleção da amostra”.

Assim, aceitando uma margem de erro de 8%, definiu-se a amostra em 71 respondentes. Para Hair Jr. *et al.* (2005), a amostra consiste em um subconjunto relativamente pequeno da população por meio do qual é possível estimar suas características. A técnica de amostragem utilizada foi não probabilística por adesão, também conhecida como amostra por voluntários. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), trata-se de 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.

O procedimento adotado para a coleta dos dados foi um levantamento junto aos gestores hoteleiros da região turística Costa Verde & Mar. As vantagens de coletar-se os dados junto a esses participantes é que as informações operacionais e de gestão terão um maior grau de confiabilidade, pois eles estão diretamente ligados à execução desse tipo de atividade.

3.1 Procedimento da Coleta de Dados

Esta pesquisa apresenta um levantamento de corte transversal. De acordo com Creswell (2009), os dados são coletados em um corte transversal em um período de tempo, isto é, em curto período será aplicado o instrumento para a coleta de dados. O projeto de levantamento tem por objetivo generalizar a partir de uma amostra para uma população, para que possam ser feitas inferências sobre algumas características, atitudes ou comportamentos dessa população (Babbie, 1990).

O instrumento de pesquisa utilizado foi uma adaptação dos instrumentos já utilizados por Lenzi (2008), Lenzi *et al.* (2011), Blageski Junior (2008), Belli (2014) e Bheling (2015), ou seja, esse instrumento já foi utilizado e validado por esses pesquisadores, elevando o grau de confiança para esta investigação. O questionário foi dividido em caracterização do respondente em que se identificou o gênero, a idade, a escolaridade, o tempo de trabalho na unidade hoteleira, a classificação do hotel, o número de UHs e o número de funcionários.

A segunda parte contemplou as competências empreendedoras, com o objetivo de identificar as competências mais desenvolvidas pelos gestores. O instrumento 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

**XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP**

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. No entanto, 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, nesse caso 4 pontos em cada uma das três afirmações, totalizando 12 pontos. Na tabulação das respostas, foi considerado conforme composição de situações, e as notas mais baixas caracterizam-se como ausência das competências.

A terceira e última parte foi à identificação do comportamento estratégico. Os gestores deveriam assinalar uma das quatro alternativas que mais eles julgavam corresponder com seu perfil, identificadas pelas alternativas A, B, C e D, representando os comportamentos prospector, defensivo, analítico e reativo respectivamente.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário utilizando uma ferramenta de levantamento *online*. A ferramenta utilizada foi um aplicativo denominado *SurveyMonkey*, em que 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.

3.2 Tratamento e Análise dos Dados

Para realizar o tratamento dos dados, foram efetuadas uma transposição e organizações desses dados no *software* Microsoft Excel 2010, onde foram confeccionados gráficos e tabelas para compor a descrição da amostra. Foram utilizadas análises por meio de métodos estatísticos que, segundo Crespo (2009, p. 3), “[...] diante da impossibilidade de manter as causas constantes, admite todas essas causas presentes variando-as, registrando essas variações e procurando determinar no resultado final, que influências cabem a cada uma delas”. Posteriormente, as informações foram exportadas para o *software* IBM SPSS Statistics 22 (*Statistical Package for Social Sciences*) para realização dos testes de Análise de Variância (ANOVA).

Para análise, utilizaram-se testes de Análise de Variância, que, segundo Triola (2008), é um método para testar a igualdade de médias por meio da análise das variâncias amostrais.

XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP

Esse procedimento estatístico foi utilizado para verificar diferenças entre as médias para competências empreendedoras, perfil dos respondentes e comportamento estratégico adotado, sempre considerando o valor de $p = 0,05$. De acordo com Hair Jr. et al. (2005), é necessário verificar as diferenças significantes, para tanto foi utilizado o teste *post-hoc* de LSD (*least significant difference*). A análise de Variância é empregada quando se quer decidir se as diferenças amostrais observadas são reais (causadas por diferenças significativas nas populações observadas) ou causais (decorrentes da mera variabilidade amostral) (Belli, 2014).

4 Resultados e Discussão

4.1 Identificação das competências empreendedoras

Identificar as competências empreendedoras presentes nos Gestores Hoteleiros da região turística da Costa Verde & Mar e Balneário Camboriú compôs o primeiro objetivo específico desta investigação. Para discussão dos resultados e a visualização dos gráficos e tabelas, as competências empreendedoras serão representadas por siglas, conforme mostra o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - 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
Planej. e monitoramento sistemáticos	PMS
Persuasão e rede de contatos	PRC
Independência e autoconfiança	IAC

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Lenzi (2008).

Como mencionado no capítulo 2.1 Empreendedorismo e Competências Empreendedoras -, o 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; Belli 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.

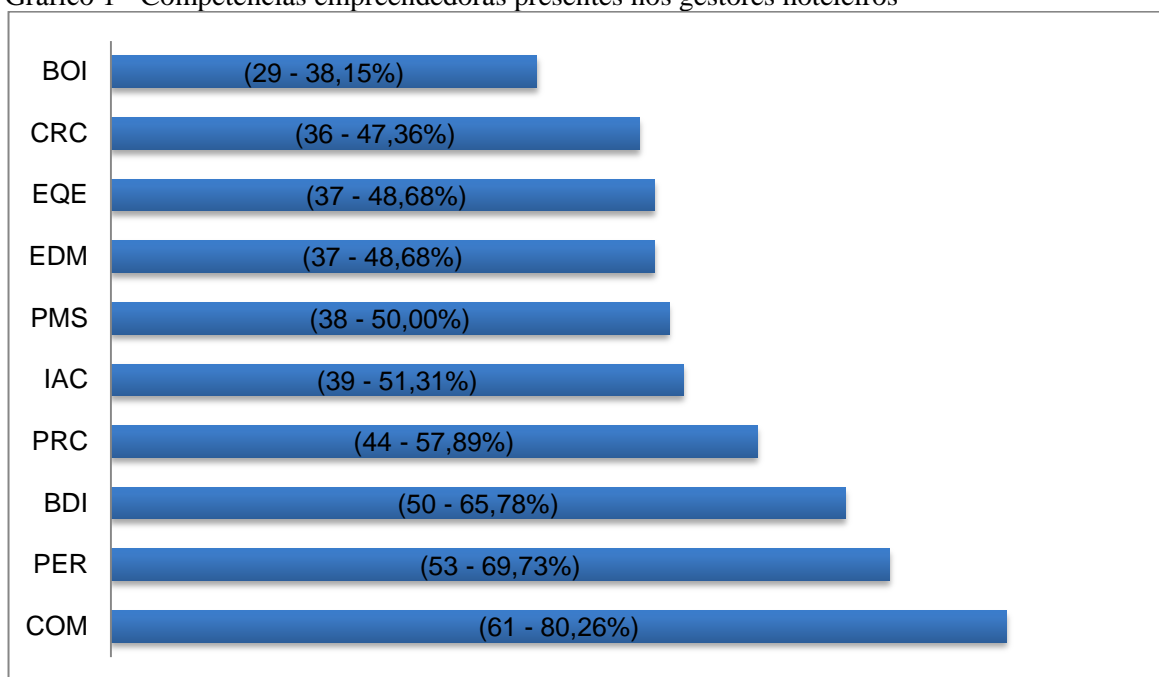
A presença da competência é avaliada de acordo com a nota atribuída pelos respondentes, conforme detalhado no capítulo 3 (Metodologia), em uma escala de 1 a 5. Os

XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP

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.

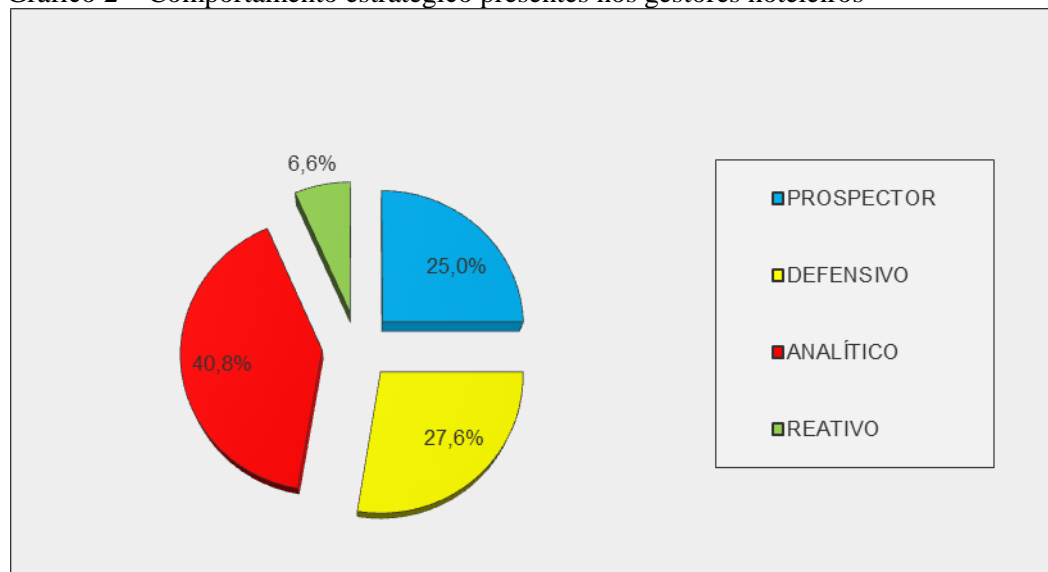
No Gráfico 1, das dez competências empreendedoras de Cooley (1990), algumas se destacaram com maior ocorrência, a saber: COM (80,26% - 61 respondentes), PER (69,73% - 53 respondentes), BDI (65,78% - 50 respondentes), PRC (57,89% - 44 respondentes), IAC (51,31% - 31 respondentes), PMS (50% - 38 respondentes). 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.

4.2 Identificação do comportamento estratégico

O segundo objetivo específico foi identificar o comportamento estratégico dos gestores hoteleiros localizados na região turística da Costa Verde & Mar e Balneário Camboriú. A teoria do comportamento estratégico proposta por (Miles & Snow 1978) avalia a forma como o empresário responde às contingências do ambiente em que atua, classificando-a em quatro padrões comportamentais, sendo eles: prospector, analítico, defensivo e reativo. O Gráfico 2 a seguir apresenta essas características do comportamento estratégico dos gestores hoteleiros da Costa Verde & Mar e Balneário Camboriú.

Gráfico 2 – Comportamento estratégico presentes nos gestores hoteleiros



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

Observa-se no Gráfico 2 que há uma predominância do comportamento *Analítico* - 40,8% - 41 respondentes. Em seguida, o comportamento *Defensivo* com 27,6% - 21 respondentes. De acordo com Lizote e Verdinelli (2014), os analistas são uma mistura de prospectores e defensores, que adaptam ao longo do tempo entre posturas mais proativas e mais defensivas. Diante da atual conjuntura política e econômica em que o país se encontra, sendo o ambiente externo de incertezas que os gestores hoteleiros vivenciam no momento, e, também, em função da escolaridade dos gestores - em sua maioria, 42,1%, possuem ensino superior completo -, compreende-se o atual comportamento estratégico mais proeminente.

Para que tenha enfrentado condições diversas no ambiente, é necessário que o empresário esteja situado a algum tempo e, com isso, vivenciado diversos momentos que requisitaram postura de adaptação de suas empresas (Behling, 2015). Assim sendo, dos 76 gestores respondentes da pesquisa, obteve-se a maior incidência percebida de gestores que consideram adotar um comportamento Analítico 40,8% - 41 respondentes.

O comportamento Prospector 25,0% - 19 respondentes - foi o terceiro padrão encontrado nos gestores hoteleiros desta amostra. Prospectores são distintos pela sua firme procura por novos produtos processo e mercado, eles buscam experiência com o modelo do produto, seguem novas tecnologias no processo e se lançam em novos mercados. Por

**XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP**

consequente, prospectores costumam ser caracterizados por uma disposição proativa em relação ao ambiente competidor e aos esforços para explorar oportunidades no decorrer do processo, do produto, do mercado e no crescimento dos vetores do desenvolvimento (Lizote & Verdinelli, 2014).

Em relação ao último padrão, apenas cinco gestores hoteleiros (6,6%) afirmaram adotar um comportamento reativo ao ambiente. Os reativos não têm estratégia definida e respondem apenas de modo inconsistente e instável, assumem posições competitivas quando forçados a fazê-lo (Lizote & Verdinelli, 2014). Importante ressaltar que na hotelaria as estratégias devem ser formuladas conforme alguns aspectos como qualidade no atendimento, posicionamento, políticas de preços, relacionamento com os hóspedes, além de outras características que podem ser contempladas na formulação das estratégias na hotelaria (Petrocchi, 2007, p. 56). De acordo com Martins (1990), estruturas organizacionais e processos precisam ser melhores integradas com a estratégia.

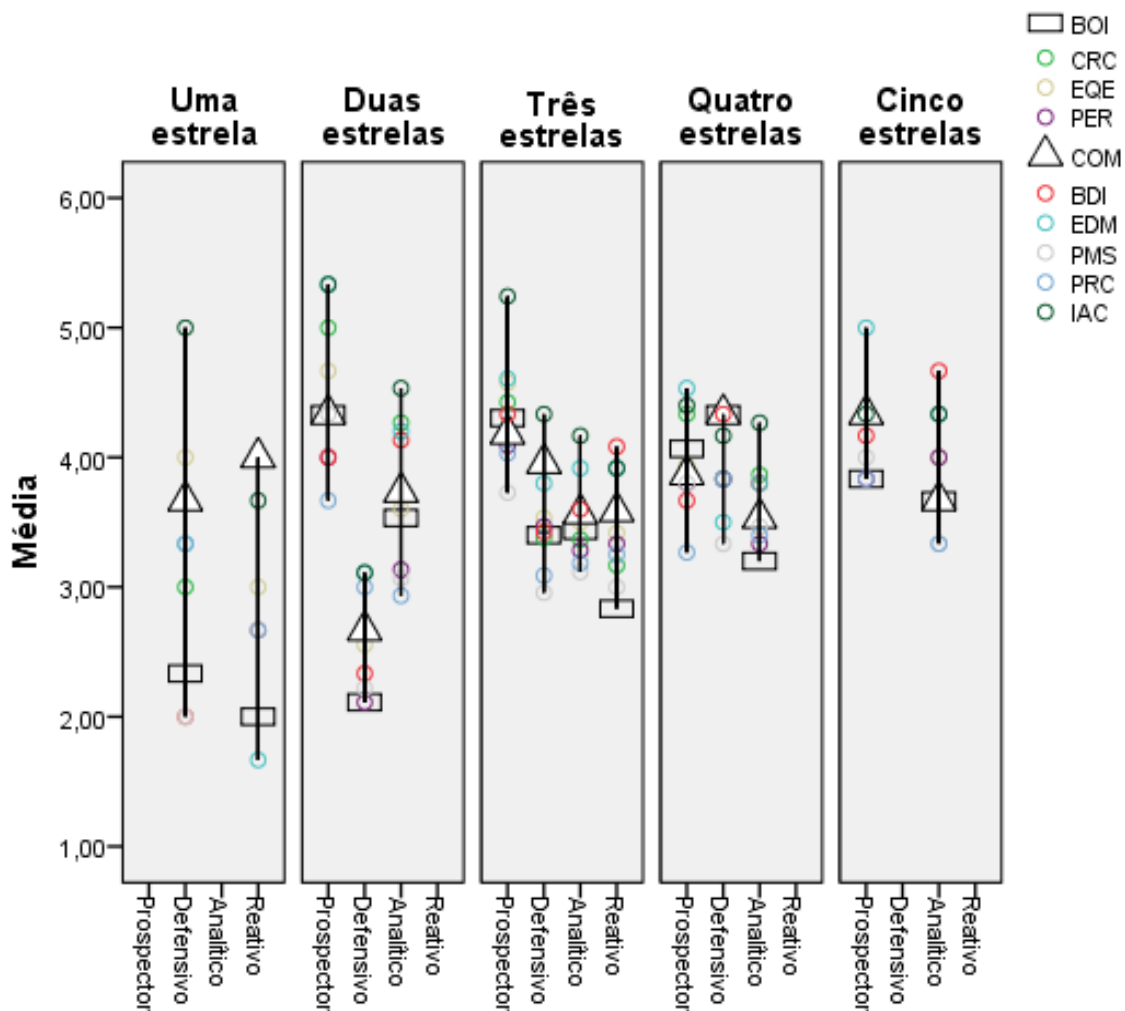
4.3 Relação entre as competências empreendedoras e o comportamento estratégico

As competências empreendedoras foram analisadas individualmente, e dentre os resultados estatísticos encontrados, constatou-se a presença de nove competências que influenciam o comportamento estratégico: Busca de Oportunidades e Iniciativas (BOI), Correr Riscos Calculados (CRC), Exigência de Qualidade e Eficiência (EQE), Persistência (PER), Busca de Informações (BDI), Persuasão e Rede de Contatos (PRC), Estabelecimento de Metas (EDM), Planejamento e Monitoramento Sistemático (PMS), e Independência e Autoconfiança (IAC). Essas competências influenciam de maneira diferente o comportamento estratégico adotado pelos gestores hoteleiros, enquanto que a competência empreendedora Comprometimento (COM) influencia de maneira igual todos os quatro padrões de comportamento estratégico.

Observa-se no Gráfico 3 que a categoria de hotéis com uma estrela apresenta predominantemente os comportamentos estratégicos Defensivo, influenciado pela competência Independência e Autoconfiança (IAC) e Reativo, este influenciado pela competência Comprometimento (COM).

XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP

Gráfico 3 - Competências empreendedoras X Comportamento estratégico X Gestores dos hotéis e suas categorias



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

Os hotéis classificados com duas estrelas apresentam como comportamentos estratégicos predominantes o Prospector, o Analítico e o Defensivo. O comportamento Prospector é influenciado pela competência empreendedora Independência e Autoconfiança (IAC), a mais presente, seguidos das Busca de Oportunidade e Iniciativa (BOI) e Comprometimento (COM), demonstrando ser uma organização que está preocupada com o ambiente externo, porém está, ao mesmo tempo, buscando novas oportunidades para o negócio.

**XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP**

Já no comportamento estratégico Defensivo observa-se que a Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI), Independência e Autoconfiança (IAC) são as competências empreendedoras menos presentes, condizente com os objetivos desse comportamento que possuem uma visão mais conservadora no tocante ao incremento de produtos e mercados e procura garantir uma posição estável no seu domínio, raramente introduzem inovações tecnológicas, procurando concorrer em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, delimitando e isolando para si um espaço estável do mercado. No comportamento Analítico, observa-se que as competências empreendedoras que mais influenciam são Independência e Autoconfiança (IAC) e Correr Riscos Calculados (CRC) que são características encontradas neste tipo de comportamento. Conforme Miles e Snow (1978), o Analítico busca manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, analisa e tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor.

Já, os gestores dos hotéis da categoria três estrelas apresentam os quatro comportamentos estratégicos, porém com destaque para o comportamento Prospector. Verifica-se também que essa faixa de hotéis é aquela mais competitiva, com maior quantidade de representantes nesta pesquisa. Dessa forma, exige mais atenção tanto no ambiente externo - clientes, concorrentes, economia, tendências -, quanto no ambiente interno para ter os custos sob controle. De acordo com os estudos de Lee *et al.* (2004) e (Petry, Pickler & Tomelin 2015), nos hotéis de categoria três estrelas, a qualidade do serviço é influenciada pela empatia, capacidade de resposta e aspectos tangíveis.

Para os hotéis de categoria quatro estrelas, observa-se que os comportamentos estratégicos desenvolvidos são Prospector, Defensivo e Analítico. A competência empreendedora Comprometimento (COM) influencia os três comportamentos estratégicos e o comportamento Defensivo apresenta uma maior influência em seu desenvolvimento.

Observa-se que os gestores dos hotéis classificados com cinco estrelas, apresentam dois comportamentos estratégicos, Prospector e Analítico. No primeiro, a competência empreendedora Estabelecimento de Metas (EDM) apresenta maior influência no desenvolvimento do comportamento estratégico Prospector, que é uma competência inerente ao gestor de um hotel com essa categoria, pois ele precisa estar em constantes renovações para manter-se atuante no mercado, enquanto que a Busca de Informações (BDI) apresenta maior influência no desenvolvimento do comportamento estratégico Analítico.

Ao realizar uma leitura horizontal do Gráfico 3 anterior é possível observar que a competência empreendedora Comprometimento (COM) influencia de forma semelhante os comportamentos estratégicos dos cinco grupos de gestores dos hotéis classificados com uma, duas, três, quatro e cinco estrelas, enquanto que a competência Busca de Oportunidade e Iniciativa (BOI) influencia de forma semelhante os hotéis de categoria 1 e 5 estrelas. Para os hotéis de 2 estrelas, BOI influencia de forma diferente os comportamentos estratégicos Prospector, Defensivo e Analítico. Para os hotéis 3 estrelas, BOI influencia de forma semelhante os comportamentos Defensivo e Analítico e influencia de forma diferente os comportamentos Prospector e Reativo, possuindo, no último, possui baixo poder de influência. Observou-se ainda que nos hotéis de categoria 4 estrelas a competência Busca de Oportunidades e Iniciativa (BOI) influencia de forma diferente os comportamentos estratégicos Prospector, Defensivo e Analítico.

**XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP**

Observa-se ainda que a competência Independência e Autoconfiança (IAC) influencia de forma semelhante os hotéis de categorias 1, 2, 3, 4 e 5 estrelas, o que corrobora com a postura que o gestor do hotel desempenha, já que ele está em uma posição de liderança, sendo necessário o desenvolvimento de tal competência empreendedora.

De forma geral, observa-se que os comportamentos Analítico e Prospector são predominantes nos hotéis das categorias de 2, 3, 4 e 5 estrelas devido à necessidade que estes empreendimentos têm de relacionar com o mercado, desenvolvendo, assim, as características que corroboram com a teoria de (Miles & Snow 1978). As competências empreendedoras que apresentam maior influência nesses hotéis são Comprometimento (COM) e Independência e Autoconfiança (IAC).

5 Conclusão

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.

Ao identificar o comportamento estratégico, observou-se ainda que 40,8% dos gestores possuem o comportamento Analítico; 27,6%, o comportamento Defensivo; 25%, o comportamento Prospector; e apenas 6,6% dos gestores hoteleiros adotam o comportamento Reativo.

Dessa forma, pode-se responder ao problema de pesquisa: *Qual o conjunto de competências empreendedoras presentes nos gestores hoteleiros situados na região turística Costa Verde & Mar e Balneário Camboriú, e a conduta de comportamento estratégico por eles desenvolvido?* As competências empreendedoras predominantes são: Comprometimento – 80,26%, Persistência – 69,73%, Busca de Informações – 65,78%, Persuasão e Rede de Contatos – 57,89%, Independência e Autoconfiança – 51,31%, Planejamento e Monitoramento Sistemáticos – 50%. Esse é o conjunto de competências presentes em 50% dos gestores hoteleiros. O comportamento estratégico Analítico foi o mais presente, com 40,8% e com a presença predominante das competências empreendedoras, Busca Oportunidades e Iniciativa, Correr Riscos Calculados, Exigência de Qualidade e Eficiência, Persistência, Persuasão e Rede de Contatos, Estabelecimento de Metas e Planejamento e Monitoramento Sistemático.

Assim sendo, 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.

Outra importante observação dá-se em função do comportamento estratégico adotado pelos gestores hoteleiros, apesar da baixa propensão ao modelo de comportamento estratégico reativo. Esse é um padrão que deve ser combatido, pois é considerado uma falta de estratégia e não deve ser encontrado nas lideranças, mais especificamente dentre os gestores dos hotéis.

**XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP**

A pesquisa contou com algumas limitações, em função da dificuldade de conseguir coletar dados junto aos gestores hoteleiros, pois eles têm uma carga de trabalho intensa, dificultando o contato com eles. Outra questão é que o gestor hoteleiro, ao realizar uma autoanálise, tende a preencher dados com uma visão no superlativo, isto é, observado os pontos mais positivos e não enxergando os pontos negativos. Assim, um cruzamento dos dados com avaliações dos pares e subordinados poderia trazer respostas diferentes.

As análises estatísticas realizadas com um número reduzido de respondentes diminui o poder estatístico. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), uma amostragem maior possui um maior poder estatístico para análises do pesquisador em identificar os resultados significantes.

Assim sendo, sugerem-se como futuras pesquisas, estudos com outras organizações que compõem a atividade turística como os gestores do turismo, secretarias de turismo, agências de viagens, companhias aéreas e terrestres ou até mesmo instituições de ensino que fortalecem a construção do conhecimento na área do turismo. Estas seriam importantes áreas para serem investigadas. Pesquisas com gestores hoteleiros localizados em outras regiões podem ser realizadas e comparadas à atual investigação, bem como pesquisas com funcionários sobre o comportamento estratégico adotado pelos gestores hoteleiros.

6 Referências

- Antonello, C. S. (2005). 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, 12-33.
- Behling, G. (2015). *A relação entre as competências empreendedoras e o comportamento estratégico dos microempreendedores individuais (MEIS) tomadores de crédito de Santa Catarina*. 125. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Itajaí.
- Belli, A. C. H. (2014). *A relação entre comportamento estratégico e competências empreendedoras dos gestores de uma instituição de educação profissional*. 103. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Biguaçu.
- Babbie, E. (1990). *Survey research methods*. (2.ed). Belmont, CA: Wadsworth.
- Barbetta, P. A. (2007). *Estatística aplicada às Ciências Sociais*. (7. ed). Florianópolis: UFSC.
- Blageski Junior, E. J.(2008). *Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas varejistas de veículos*. 119 . Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Biguaçu.
- Boava, I. T.; Macedo, F. M. F. (2011). Empreendedorismo explicitado à maneira dos filósofos. In: Anpad: encontro de estudos em estratégia, (5) Porto Alegre. Anais eletrônicos: ANPAD. Recuperado em 15 de junho de 2016 de <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES232.pdf >.

**XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP**

- Brasil. Ministério do Turismo.(2015) Sobre o sistema de Classificação. Recuperado em 28 de junho de 2018 de <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Sobre.action>>.
- Citmar. (2018). Costa Verde & Mar. Recuperado em 28 de junho de 2018 de <<http://www.costaverdemar.com.br/index.php/sobre/>>.
- Christiansen, L. C.; Higgs, M. (2008). How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance: A practical insight for managers. *Journal of General Management*. Summer, 33(4).
- Conant, J. S.; Mokwa, M. P.; Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, (11), 365-383.
- Cooley, L. (1990). *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report*. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3. ed). Porto Alegre: Artmed.
- Dados e Fatos. (2016). *Panorama do turismo no mundo – 2013. 2015*. Recuperado em 20 de junho de 2016 de <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatistica_e_indicadores_Turismo_no_mundo_2013.pdf>.
- Feuerschütte, S. G.; godoi, C. K. (2007). *Competências empreendedoras: Um estudo historiográfico no setor hoteleiro*. Anais: ENANPAD, Rio de Janeiro: Windsor Barra Hotel & Congressos.
- Fleury, M. T. L.; Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, Edição Especial, 183-196.
- Gardelin, J. P. (2010). *O comportamento estratégico e a percepção de incerteza e munificência de micro e pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Biguaçu.
- Gimenez, F. A. P. et al. (1999 maio/agosto). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *RAC*, Rio de Janeiro 2(3).
- Gurkov, I. (2007). Dominant strategic archetype of the Russian industrial firm. *Journal of East European Management Studies* (12), 35-32.

**XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP**

- Hair JR., J. F et al (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hashimoto, M. (2006). *Espírito Empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Hékiis, H. R. et al. (2013). Evaluation of organizational behavior - An application of the typology of Miles and Snow in the hotel sector Florianópolis - Santa Catarina - Brazil. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 7(2) 26-43.
- Lee, Y.-K. et al.(2004). Exploring the role of service value in the relationship between service quality and customer satisfaction. *International journal of hospitality & tourism administration*, 5(1), 67-86.
- Lenzi, F. C. et al. (2011). *Talentos inovadores na empresa: Como identificar e desenvolver empreendedores corporativos*. Curitiba: IBPEX.
- Lenzi, F. C. (2008). *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*. 126. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.
- Lenzi, F. F. (2009). *A nova geração de empreendedores: guia para elaboração de um plano de negócios*. São Paulo: Atlas.
- Lizote, S. (2013). *A. Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades*. 162. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Biguaçu.
- Lizote, S. A.; Verdinelli, M. A. (2013). Comportamento estratégico e desempenho: um estudo com prestadores de serviços contábeis. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.
- Martins, A. C. A (1990). *Management development intervention in a Brazilian country rural extension agency*. . Dissertação (Master Business and Management) - The Faculty of the School of Business and Management, Pepperdine University, Malibu.
- Mclaren, T. S. et al. (2011). A multilevel model for measuring fit between a firm's competitive strategies and information systems capabilities. *MIS Quarterly*, 35(4), 909-929.
- Miles, R. E.; Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford: Stanford University Press.

**XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP**

- Mill, J. S. (1983). *Princípios de economia política: com algumas de suas aplicações à filosofia social*. São Paulo: Abril Cultural.
- Miller, A.; Dess, G. G. Assessing Porter's (1980). model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mintzberg, H. I. (1995). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Petrocchi, M. (2007). *Hotelaria: planejamento e gestão*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Petry, T. R. E.; Pickler, C. de M.; Tomelin, C. A. (2016). A percepção dos hóspedes de negócios quanto ao desempenho da qualidade dos serviços prestados nos hotéis de Florianópolis: uma análise a partir do conteúdo gerado no website Booking.com. *Turismo - Visão e Ação*. Balneário Camboriú, 18(2), 327-352.
- Teixeira, O. R. P.; Rossetto, C. R.; Carvalho, C. E. (2009, maio). A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. *Revista Turismo Visão e Ação*. Balneário Camboriú, 11(2), 157-174.
- Triola, M. F. (2008). *Introdução à estatística*. (10. Ed). Rio de Janeiro: LTC.
- Schumpeter, J. (1949). *Economic theory and entrepreneurial history*. Change and the entrepreneur: postulates and patterns of entrepreneurial history. Cambridge-Mass: Harvard University Press.
- Smith, A. (1985). *A riqueza das nações: investigação sobre a sua natureza e suas causas*. São Paulo: Nova Cultural.
- Souza, M. A. M; Teixeira, R. M. (2013). Competências empreendedoras em franquias: estudo de multicasos em Sergipe. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Curitiba, 2(2), 3-31.
- Souza, M. J. B.; Trindade, F. M.; Freire, R. (2010). *Empreendedorismo sob o enfoque de diferentes perspectivas teóricas*. *Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte – 3Es2Ps*. Organizado por Fernando Gimenez, Jane Mendes Ferreira, Simone Cristina Ramos. Colaboração: Maria Luiza Trevizan Scherner, Gleide Moraes de Carvalho. Curitiba: Champagnat.
- Spencer JR., L. M; Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.



**XV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
19 a 21 de setembro de 2018 – São Paulo/SP**

- Zahra, S. A; Pearce II, J. A. (1990). Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of Management*. 16(4), 751-768.
- Zampier, M. A.; Takahashi, A. R. W. (2011). Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos Ebape*. Rio de Janeiro, 9(1), Edição Especial.
- Zampier, M. A.; Takahashi, A. R. W.; Fernandes, B. H. (2012). Sedimentando as bases de um conceito: as competências empreendedoras. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. Curitiba, 1(1), 101-130.
- Zanin, E. R. M.; Machado, N. S.; Sehnem, S.(2011). Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: Estudo de caso em agroindústria do Oeste de Santa Catarina. *Revista Gestão Organizacional*. Chapecó, 4(2) 169-196.
- Zarifian, P. (1999). *Objective competence*. Paris: Liason.