

Relação Entre Competências Empreendedoras e Desempenho

Um Estudo em Meios de Hospedagem do Ambiente Rural

Suzete Antonieta Lizote¹
Miguel Angel Verdinelli²

Resumo

No ano de 1986 começava a se desenvolver uma nova modalidade de atividade turística no Brasil, o chamado turismo rural. A instituição dessa alternativa teve uma significância especial para os ruralistas, que conheceram uma maneira nova de gerar renda, e para os governos municipais e estaduais, que acharam uma forma alternativa de diminuir o êxodo rural. O êxito dessa modalidade de turismo e dos meios de hospedagens em particular, porém, depende de diversos fatores, dentre os quais se encontram as competências empreendedoras dos proprietários. Considerando essa temática, o objetivo desta pesquisa foi mensurar as competências empreendedoras dos proprietários de pousadas e hotéis fazenda localizados nos Estados de Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul e analisar se elas se relacionam com o desempenho organizacional percebido pelos respondentes. Com essa finalidade foram adotadas as propostas de Cooley (1990) para aferir as competências empreendedoras, e a de Gupta e Govindarajan (1984) como uma maneira de medir subjetivamente o desempenho. Na análise de suas relações empregou-se uma abordagem quantitativa. Os dados foram obtidos com questionários e, para seu processamento, usou-se métodos multivariados (análise de correspondências e análise de agrupamentos) e univariados (análise de variância paramétrica e correlação de Pearson). A análise geral das relações mostrou que as competências empreendedoras do conjunto realização são as que estão mais bem relacionadas com o desempenho das pousadas e hotéis fazenda incluídas na análise. As cinco competências que fazem parte do conjunto apresentam significância, seja a 5% ou 10%, com algum indicador do desempenho.

Palavras-chave: Competências empreendedoras. Turismo rural. Meios de hospedagem.

¹ Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Mestre em Auditoria e Controladoria pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (Furb). Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Professora da Universidade do Vale do Itajaí (Univali). lizote@univali.br

² Doutor em Ciências, Área de concentração em Oceanografia Biológica, pela Universidade de São Paulo (USP). Pós-doutor em Ciências Sociais pela *Universidad de Alicante*, Espanha. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo da Universidade do Vale do Itajaí (Univali). nupad@univali.br

RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEURIAL COMPETENCIES AND PERFORMANCE: A Study in Means of Lodging of Rural Environment

Abstract

In 1986 began to develop a new kind of tourism in Brazil, called rural tourism. The implementation of this alternative had a special significance for the farmers, who had a new way to generate income, and for state and local governments, which found an alternative way to reduce the rural exodus. But the success of this type of tourism, and for the means of accommodation in particular, depends on several factors, among which are the entrepreneurial competencies of the owners. Considering this issue, the aim of this research was to measure the entrepreneurial competencies of the owners of inns and hotels farm located in the states of Paraná, Santa Catarina and Rio Grande do Sul and analyze whether their competencies relate to organizational performance perceived by respondents. With this objective we have adopted the proposed Cooley (1990) to assess the entrepreneurial competencies and the proposal of Gupta and Govindarajan (1984) to measure the performance subjectively. In the analysis of its relations we used a quantitative approach. Data were obtained from questionnaires and their processing was used multivariate methods (correspondence analysis and cluster analysis) and univariate (parametric Anova and Pearson correlation). A general analysis of the relationships showed that the entrepreneurial skills of the whole achievement are those that are strongly correlated with the performance of the inns and hotels farm included in the analysis. The five competencies that make up the set have significance with some performance indicator.

Keywords: Entrepreneurial competencies. Rural tourism. Means of lodging.

Iniciar um novo negócio sempre se considera uma tarefa desafiadora, pois são necessárias as mais diversas condições. No segmento do turismo rural não tem sido diferente e algo que começou de maneira amadora no interior de Santa Catarina, em 1986, no município de Lages, quando uma fazenda começou a acolher turistas para passar um dia no campo, vem sendo profissionalizada através dos poucos anos que a atividade tem. Dentre suas características, destacam-se a identidade própria, autenticidade, harmonia ambiental, preservação das raízes culturais, divulgação dos costumes e atendimento familiar (Pires, 2002).

Dois dos equipamentos turísticos básicos são os hotéis fazenda e as pousadas. Estas, em geral, são mais simples e, na maioria das vezes, atendidas pelos proprietários. Os hotéis fazenda, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT) (Organização..., 2003), são estabelecimentos com serviços complementares mais desenvolvidos e, portanto, concebem-se com uma visão profissional. Tais meios de hospedagem devem estar localizados no ambiente rural, dotado de exploração agropecuária e têm de oferecer entretenimento e vivência campestre (Ministério..., 2013). Os proprietários de ambos os tipos de equipamentos encontram-se, como em qualquer atividade comercial, sujeitos às condições que ocorrem no ambiente de negócio e, para enfrentar as mudanças e ainda prosperar, torna-se necessário que possuam atributos que os destaquem ante a concorrência. Para garantir a continuidade da empresa eles deverão reconhecer as oportunidades e introduzir estratégias apropriadas que possam fornecer vantagens competitivas.

As adequações empresariais ao ambiente de negócios, entretanto, pressupõem assumir riscos por meio de ações proativas e inovadoras, o que caracteriza um tipo especial de comportamento organizacional chamado orientação empreendedora. Ela somente acontece, no entanto, se o gestor ou proprietário tiver competências empreendedoras. Diante destas colocações, um empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão sobre negócios, persuadir pessoas e identificar uma oportunidade de mercado na

qual os outros nada ou pouco enxergam. Assim, conseguem criar um novo negócio, diferente, mudando ou transformando valores. Além disso, eles têm energia, esperança e paixão pelo que fazem (Dornelas, 2003).

No início do século 20, Schumpeter (1949) define empreendedorismo como o assumir riscos e responsabilidades no desenho e instituição de um novo negócio ou, ainda, na transformação de um já existente. O autor inseriu na sua definição a ideia de destruição criativa ao se referir ao processo de mudanças que acompanha as inovações radicais. Ou seja, para ele, o empreendedorismo é uma atividade que muda o equilíbrio existente, sendo a inovação a principal característica. Nessa óptica, o surgimento do turismo rural foi uma inovação que ocorreu tanto no setor do turismo quanto no ambiente do campo, e os que aderem a essa atividade precisam dispor de conduta e competências empreendedoras.

Neste trabalho é analisado o relacionamento entre as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis fazenda e pousadas com o desempenho por eles percebido, procurando dar resposta ao seguinte questionamento: *A presença de competências empreendedoras nos proprietários dos meios de hospedagens na atividade do turismo rural se relaciona positivamente com o desempenho do negócio?*

Pesquisas desta natureza contribuem para os desenvolvimentos teóricos do tema ao trazer novos resultados empíricos. Assim, dão subsídios às práticas gerenciais na medida em que demonstram o tipo de relacionamento que existe entre os constructos analisados e o grau de intensidade que essa associação possui. Isto é relevante em especial para pequenas empresas, as que surgem majoritariamente da vocação individual de empreendedores, uma vez que possibilita-lhes planejar ações que forneçam subsídios à consolidação de vantagens competitivas.

O artigo está estruturado em cinco seções, iniciando com esta introdução; a próxima apresenta a síntese da discussão teórica sobre turismo rural, competências empreendedoras e desempenho; a abordagem metodológica

é apresentada na seção seguinte; e, as análises e discussão dos dados estão evidenciadas na última seção. Na sequência são feitas as considerações finais da pesquisa e se disponibiliza o referencial bibliográfico.

Marco Teórico

Turismo Rural

O turismo, como expõe Beni (2003), é composto por quatro ambientes: cultural, ecológico, econômico e social. Entre eles são realizadas trocas constantes, revelando, desta forma, o amplo universo a ser levado em consideração no planejamento turístico. A exploração do turismo rural é recente. Segundo o caderno de Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Rural, foi a partir do final de 1990 que foram amplamente difundidos os aspectos próprios desse segmento, tais como diversificação da economia regional, conservação de recursos naturais e geração de novas oportunidades de trabalho, fazendo com que um número significativo de empreendedores investisse nesse âmbito (Organização..., 2003).

Apesar da sua prática crescente e da concepção dos benefícios gerados pelo desenvolvimento do turismo no ambiente rural, conforme ponderado por diversos autores (Silva, 1996; Almeida; Froehlich; Riedl, 2004; Portuguez, 2006), não existe um consenso quanto a sua conceitualização. A Associação Brasileira de Turismo Rural, em um Congresso de Turismo Rural realizado em Lages em 1997, não procurou elaborar um conceito, mas, sim, determinar, em um documento oficial, os princípios fundamentais do turismo rural, quais sejam: identidade própria, autenticidade, harmonia ambiental, preservação das raízes culturais, divulgação dos costumes e atendimento familiar (Pires, 2002).

Sabbag, Silva e Savy (2004) argumentam que é cada vez maior o número de pessoas que busca neste tipo de turismo a alternativa de atingir equilíbrio físico e mental, tendo a oportunidade de viver novas experiências

que promovam mudanças culturais e de comportamento, instituindo novas percepções e valores. Esta demanda tem garantido ao segmento avanços não apenas socioculturais, mas também econômicos.

No que respeita à discussão sobre a contribuição do turismo rural para o desenvolvimento local, Verbole (2000) enfatiza que é necessário que os processos resultantes da atividade movimentem a economia, promovam a justiça social, conservem a cultura e o meio natural e permitam que os sujeitos sociais se incluam nos processos de decisão e gestão da atividade. Sob esta mesma óptica Peters, Frehse e Buhalis (2009) mencionam que seu desenvolvimento é dinâmico e contínuo. Assim sendo, deve ser um processo socialmente construído e constantemente negociado entre atores, agentes e políticos que precisam definir as ações e mudanças sociais que serão realizadas. Para Dreher e Kraisch (2009), neste tipo de turismo a comunidade campesina envolvida procura captar turistas que buscam ambientes tranquilos, com o objetivo de atrair recursos, diversificar a economia local e melhorar o dinamismo do território.

Com o esgotamento do potencial produtivo, o turismo rural, quando bem-planejado, na concepção de Almeida, Froehlich e Riedl (2004), surge como uma nova alternativa de fonte de renda e de geração de empregos para os proprietários rurais, em razão das diversas atividades que podem ser oferecidas, tais como: hospedagem, restaurantes de comidas típicas, venda de artesanato, produtos coloniais, cavalgadas, entre outras. Conforme salientam Gimenez e Gimenez (2010), as características individuais e o comportamento das pessoas consideradas empreendedoras são aspectos relevantes nos pequenos e médios hotéis, em virtude da importância econômica de seus atos, dentre outras razões.

Para Pellin (2006), a atividade turística no âmbito rural, por intermédio do desenvolvimento do comércio, transportes e bancos, cria empregos indiretos, minimizando, desta forma, o êxodo para as cidades, pois a melhora na qualidade de vida faz com que a produção permaneça na localidade. Outro benefício, segundo o autor, é o estímulo de atividades inerentes

ao contexto rural pela realização de obras de melhoria na infraestrutura e pelo aprimoramento dos serviços oferecidos, tais como saneamento básico, pavimentação de estradas e acesso às telecomunicações. Complementam Brandth e Haugen (2011), ao destacarem que também serve de estratégia para recuperar o ambiente, despertar o interesse das pessoas pela valorização e conservação do patrimônio cultural e ambiental, e promover a integração entre os visitantes e comunidade local.

O turismo rural é uma realidade que, planejada e assessorada por profissionais competentes e efetivada por proprietários empreendedores, pode ser uma importante forma de diversificação de renda na propriedade rural, pois, de acordo com Dornelas (2003), o desenvolvimento econômico de uma região tende a estar diretamente relacionado com o grau de empreendedorismo da comunidade. Ser empreendedor não é uma tarefa simplória. Não basta boa vontade para obter sucesso no mundo dos negócios; é preciso prática e conhecimento. Percebe-se, portanto, a importância da identificação das competências empreendedoras, pois é grande o número de pessoas que busca iniciar negócios próprios, sem, no entanto, apresentar as competências adequadas. Por isso, Bitencourt (2005) destaca que o desenvolvimento das mesmas possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva.

Competências Empreendedoras

O contexto da nova economia evidencia um cenário transformador, devendo os empreendimentos adaptar-se com rapidez para a prossecução do seu desenvolvimento, trabalhando, desta forma, na busca continuada de competências voltadas à satisfação das necessidades internas e externas. Neste contexto, o empreendedorismo, associado aos ajustes, pode ser abordado de maneiras diversas, por exemplo, a partir da orientação empreendedora da organização (Miller, 1983; Lumpkin; Dess, 1996; George, 2011) ou desde a inovatividade (Shoham et al., 2012; Werlang, 2014). Uma das

aproximações mais utilizadas nas pesquisas, contudo, está embasada nos estudos sobre as habilidades e competências empreendedoras e sua relação com a organização (Costa; Barros; Carvalho, 2011). É necessário, entretanto, conceitualizar inicialmente o empreendedorismo, porque quando se fala de empreendedores se faz referência a uma atividade, e junto a isto os aspectos e circunstâncias que rodeiam os indivíduos empreendedores (Filion, 1999). Desde uma ótica atual podem ser reconhecidos três principais tipos de empreendedores: aqueles que atuam de modo inovador, coincidindo com a postura defendida por Schumpeter (1949); os que assumem os riscos associados às atividades, conforme o posicionamento de Knight (1921); e os que aproveitam as oportunidades, como exposto por Kirzner (1999). Para Schumpeter, o empreendedorismo é uma atividade que muda o equilíbrio econômico existente por intermédio das inovações. Já, na visão de Kirzner, os empreendedores procuram aproveitar as oportunidades e, aprendendo com os erros e corrigindo-os, conduzem ao mercado no sentido do equilíbrio. Por sua vez, a tomada de riscos como parte das atividades dos empreendedores, que considera Knight, passou a fazer parte das diversas visões com que se analisa atualmente o empreendedorismo de modo geral.

Há diversas formas de definir o empreendedorismo, contudo, ao se ligar com o crescimento econômico, uma das bem-aceitas é a de Wennekens e Thurik (1999), que ressaltam que ele tem a ver com pessoas, tanto com seus traços quanto com suas ações (papéis). Neste sentido, uma das condições a considerar é a competência do indivíduo, inicialmente desde uma visão geral, para depois focar especialmente as competências empreendedoras.

Segundo Zarifian (2001), para ser identificada e compreendida, a competência do indivíduo precisa ser observada na ação. A maneira como o sujeito articula seus recursos para enfrentar situações de trabalho e de sua vida pessoal resulta na expressão da mesma. Neste sentido, segundo Nassif, Andreassi e Simões (2011, p. 38), competência “pode ser considerada como um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes

traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis demográficas”.

Na mesma ótica, o indivíduo tem de estar preparado para enfrentar o mundo informacional e globalizado, ato este que exige tanto o saber fazer quanto o saber ser. Estes imperativos são essenciais para a sobrevivência, contextualizada no aprender a aprender e podem ser traduzidos na prática de geração do crescimento organizacional por meio de mecanismos recursivos de formação por competências. Para Ruas (1999) a competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

Existem competências associadas às posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos da organização. Segundo Mamede e Moreira (2005), essas posturas se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

Por sua vez, competências empreendedoras consistem na junção de competências e ações empreendedoras, conforme Snell e Lau (1994), por tratarem-se de um corpo de conhecimentos, motivações ou direcionamentos, atitudes ou visões, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio. Para esses autores, a arte de criar e gerenciar um negócio está relacionada ao plano de vida do empreendedor, aos valores e à sua característica pessoal, e isto é refletido na amplitude dessa definição. No mesmo contexto, Fleury e Fleury (2001, p. 30) conceituam a competência de um profissional como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao

indivíduo”. Salazar e Oliveira (2003) definem competência empreendedora como uma função das capacidades diferenciadoras (conhecimento do negócio, qualidade e inovação) e estratégias operacionais na gestão empresarial e, na mesma linha de pensamento, Carbone et al. (2005, p. 49) afirmam que “a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as consequências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”. Fernandes (2001) já ressaltava que, em um ambiente competitivo, a imagem da organização é o reconhecimento de competência na visão do cliente. Para o autor, a questão básica é, portanto, criar um sistema adequado para monitorar e adicionar novas aptidões, habilidades ou competências necessárias à força de trabalho.

As competências individuais são características de uma pessoa e estão muito relacionadas ao seu desempenho em qualquer atividade profissional. Estas, segundo Ruas (2001), são colocadas à prova no dia a dia por meio dos desafios de novos projetos e ações, dos percalços e de variáveis que cercam o cotidiano pessoal e profissional, enquanto Dutra (2001) afirma que para as pessoas as competências são representadas por um conjunto sinérgico de conhecimentos, habilidades e atitudes e que, traduzidas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional, agregam valor a elas e às organizações. Corrobora Dacoréggio (2006) afirmando que se reconhece que são as competências individuais – atuando isoladamente ou em equipes – somadas aos demais recursos da empresa, que irão promover os diversos tipos de competências organizacionais.

Percebe-se, diante do exposto, que as atividades relacionadas à área de recursos humanos têm procurado uma gerência alinhada com as necessidades estratégicas da organização, que possibilite evidenciar resultados de maneira prática e eficiente. Para Fleury e Fleury (2004), identificar as competências em âmbito organizacional e individual é uma tarefa trabalhosa e criativa e pode ser um fator diferencial perante o mercado. Como afirma Dutra (2004), a empresa, transferindo seu patrimônio de competências às pessoas, as pre-

para para enfrentar novas situações internas e externas à organização. Por outro lado, as pessoas, ao desenvolverem as suas competências individuais, transferem à empresa seu aprendizado, gerando, conseqüentemente, condições sustentáveis para enfrentar novas barreiras.

Neste estudo, o conceito de competências empreendedoras adotado consiste em corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio (Snell; Lau, 1994), e que viabilizam a um indivíduo imprimir ações, estratégias e sua visão na criação de valor, tangíveis e intangíveis, para a sociedade (Antonello, 2005).

O interesse em identificar as competências empreendedoras e assim poder relacioná-las com diversos aspectos dos empreendedores e dos negócios que eles desenvolvem, tem levado à criação de classificações. Dentre as existentes para este estudo, escolheu-se a de Cooley (1990, 1991), utilizada por Lenzi (2008) e Lizote (2013), que destaca dez características de condutas empreendedoras reunidas em três grupos, quais sejam:

1. conjunto de realização, composto por busca de oportunidades e iniciativas, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento;
2. conjunto de planejamento, que abrange busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemáticos;
3. conjunto de poder, formado por persuasão e rede de contatos e por independência e autoconfiança.

Zarifian (2001) argumenta que as competências são necessárias nos diversos níveis, mas que as competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor. Desta forma, observa-se que a gestão de competências assume papel fundamental na administração de uma organização, pois o empreendedor deve adequar-se a essa realidade

considerando o perfil de seus colaboradores, assim como as suas aspirações pessoais, conseguindo, então, elevar a motivação e, conseqüentemente, alcançar as metas organizacionais.

Os empreendedores, ao fazer um uso adequado de suas competências, aumentam suas oportunidades para inovar na prestação de serviços ou criação de novos produtos a partir de comportamentos estratégicos mais ousados, conseguindo atingir, com os mesmos recursos, capacidades organizacionais mais bem desenvolvidas, com maior qualidade e menores custos. Ainda podem planejar ações no longo prazo visando a manter e melhorar o desempenho do seu negócio (Man; Lau; Snape, 2008).

Desempenho Organizacional

A avaliação de desempenho serve para controlar uma estratégia estabelecida pela empresa, confrontando seu resultado com os objetivos estabelecidos. Nesta ótica Neely, Gregory e Platts (2005) a veem como um processo de quantificação da eficiência e efetividade da ação. Para McAdam e Bailie (2002), o crescimento do interesse pelas medidas de desempenho organizacional deve-se às importantes mudanças tanto no ambiente empresarial quanto nas estratégias adotadas.

Como relatado por Hofer (2006), entretanto, com base numa revisão recente em quatro conceituadas revistas científicas das áreas de gestão e de empreendedorismo, verificou-se que em 138 pesquisas que avaliaram o desempenho organizacional foram utilizadas 133 diferentes medidas desse constructo. Isto possibilita afirmar que não existem atualmente medidas do desempenho global das organizações que sejam “geralmente aceitas” e possam ser usadas em todos os estudos, de modo a ajudar no avanço do conhecimento em estratégica ou empreendedorismo (Hofer, 2006).

Segundo Igarashi et al. (2008), é mediante a análise do desempenho que as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade ante as exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas. Sua mensuração, conforme a proposta de Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010), deve considerar alguns elementos importantes, quais sejam: levar em consideração as particularidades de cada organização; considerar indicadores financeiros e não financeiros, ou seja, os aspectos tangíveis e intangíveis; ligar os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais; e construir um processo de comunicação que permita a todos os níveis organizacionais identificar, de forma clara e holística, os objetivos que a organização está idealizando.

No que diz respeito à mensuração do desempenho, Gunasekaran e Kobu (2007) consideram que sempre constitui um grande desafio para os administradores adotar medidas apropriadas para as tomadas de decisão que contribuam para o alcance da competitividade. Para tanto o constructo pode ser mensurado por duas perspectivas: primeiramente como conceito subjetivo, o qual está relacionado ao desempenho das organizações segundo a sua própria expectativa (Pelham; Wilson, 1996) ou relativamente à competição; na segunda, analisá-lo pelo método objetivo, baseado em medidas absolutas (Chakravarthy, 1996).

Os motivos pelos quais são escolhidas as medidas subjetivas, comenta Hoque (2005), ocorrem porque uma parcela significativa de pequenas empresas dispõe de poucas informações objetivas ou não as possuem, tornando quase que impossível conferi-las com precisão. A pesquisa de Perin e Sampaio (1999) demonstrou a validade do uso de indicadores subjetivos (de percepção) e objetivos do tipo *self-report*, como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis.

O uso de medidas subjetivas para avaliar o desempenho empresarial (taxa de crescimento de vendas, taxa de retenção dos clientes, lucratividade e desempenho geral) pode observar-se no estudo de Gulini e Rossetto (2005).

Os autores investigaram 79 empresas do setor de provedores de internet no Estado de Santa Catarina analisando a relação entre a percepção do ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho.

Estudando em Israel pequenas empresas de turismo rural, Haber e Reichel (2005) constataram que somente medir o lucro não é suficiente para identificar o desempenho neste segmento. Eles propuseram um conjunto de medidas que mescla identificadores de curto e longo prazos com informações subjetivas e objetivas.

Na área de hotelaria, Andretti (2008) investigou o relacionamento entre comportamento estratégico, ambiente organizacional e desempenho empresarial na percepção de 22 gestores da cidade de Macaé, no Estado do Rio de Janeiro. Também utilizou medidas subjetivas para avaliar o desempenho empregando cinco variáveis: taxa média de ocupação, incremento na participação do mercado, acréscimo do número de clientes, repetição do número de clientes e acréscimo da receita total. Também trabalhando com meios de hospedagens, Werlang (2014) empregou medidas subjetivas para relacionar o desempenho com a inovatividade, que é uma parte importante da orientação empreendedora. Na amostra em que a autora analisou o desempenho dos hotéis e pousadas, não se percebeu relacionamento significativo com esse aspecto do empreendedorismo.

O desempenho organizacional, contudo, cada vez mais depende dos ativos intangíveis e, para competir no contexto ambiental presente, adotar uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias torna-se um fator essencial para o sucesso (Dess; Lumpkin; Covin, 1997). Isto é, torna-se importante uma atuação proativa na identificação de oportunidades e ameaças, assumir os riscos implícitos e ser criativos inovando nos produtos ou serviços com a finalidade de melhor desenvolver o gerenciamento do crescimento (Covin; Green; Slevin, 2006). Nesta visão, para avaliar o desempenho, Marins e Zawislak (2010) sugeriram um conjunto de novos indicadores de inovação, usando medidas subjetivas e medidas objetivas de indicadores tradicionais.

No presente estudo escolheu-se avaliar os desempenhos das pousadas e hotéis fazenda a partir da perspectiva subjetiva. Esta decisão baseia-se no fato de que este constructo constitui a variável dependente no estudo e sua quantificação, considerando a importância do indicador e a satisfação que o mesmo produz, apropriada para avaliar sua relação com as competências empreendedoras dos proprietários. Os dados levantados, portanto, foram medidas de percepção.

Material e Métodos

Os dados para este estudo foram gerados com proprietários de pousadas e hotéis fazenda da Região Sul do Brasil, nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Para tanto, se fez uma *survey*, usando como técnica de coleta o questionário, enviado aos meios de hospedagens pelo correio eletrônico.

O instrumento de pesquisa continha um primeiro bloco referido, conforme proposta em Lenzi (2008), às competências empreendedoras do conjunto de realização, incluindo busca de oportunidades e iniciativas (BOI), correr riscos calculados (CRC), exigência de qualidade e eficiência (EQE), persistência (PER) e comprometimento (COM); às do conjunto de planejamento, contemplando busca de informação (BDI), estabelecimento de metas (EDM) e planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS); e às do conjunto de poder, que são relativas à persuasão e rede de contatos (PRC) e à independência e autoconfiança (IAC).

Para cada uma das competências o proprietário do escritório tinha três questões que devia responder numa escala intervalar de cinco pontos. Posteriormente, os três valores se somaram e, alcançando um valor igual ou superior a 12, essa competência se considerava que estava manifesta.

Num segundo bloco, de acordo com a proposição de Gupta e Govindarajan (1984), levantaram-se dados atinentes ao desempenho, medido por meio de cinco descritores: lucratividade (L), crescimento das vendas (CV), retenção de clientes (RC), faturamento mensal (FM) e desempenho geral (DG). Esses itens foram avaliados pela satisfação que eles proporcionam ponderada pela importância relativa que o respondente dá ao mesmo. Ou seja, os proprietários atribuíam um valor, numa escala de cinco pontos, à importância do indicador e logo respondiam, na mesma escala, à satisfação que cada um deles proporcionava. Com o produto desses dados foi composta uma nova medida do desempenho, contemplando ambos os aspectos. Na base de dados também foi registrado o nome do empreendimento e a cidade onde funcionam, mas não serão utilizados neste trabalho.

Dos 65 questionários respondidos foram eliminados três, pois nenhuma das competências, quando somados os valores dos três indicadores, atingiu o valor 12, usado como limite para considerar que ela existia. Um hotel está localizado em Santa Catarina e dois no Rio Grande do Sul. Não houve dados faltantes em nenhum dos instrumentos recebidos.

Para o processamento dos dados foram aplicadas técnicas estatísticas descritivas e inferenciais. Usaram-se métodos multivariados (análise de correspondências e análise de agrupamentos) e univariados (correlação de Pearson e análise de variância), empregando os softwares *SPSS®* e *STATISTICA®*.

A análise de correspondências é uma técnica fatorial multivariada que foi usada de modo exploratório com as competências empreendedoras. Para tanto, se gerou uma matriz disjuntiva completa na qual, para as pousadas e hotéis, se assignava o valor 1 se a soma dos 3 itens da competência considerada alcança como mínimo o valor de 12, caso contrário o valor atribuído era zero, indicando que ela não se manifestava.

Desenvolvida a análise, usaram-se as coordenadas das quatro primeiras dimensões para diferenciá-los pela análise de agrupamentos. Para usar essa técnica de maneira hierárquica, escolheu-se o método de junção de Ward, que se baseia em minimizar a inércia dentro do grupo e maximizá-la entre os mesmos, e como medida de pareceria escolheu-se a distância euclidiana (Hair Jr. et al., 2009). Definiu-se trabalhar com cinco grupos. Para tanto, se usou o dendrograma gerado e a sequência de junção como meio apropriado para embasar a decisão. A atribuição dos empreendimentos aos grupos assim criados possibilitou operacionalizar as análises de variância. Embora não houvesse normalidade nos dados de desempenho, avaliada pelos testes de Shapiro-Wilks e de Kolmogorov-Smirnov, igualmente fez-se as anovas paramétricas, uma vez que, segundo afirma Harris (1975), ela é robusta aos desvios de normalidade e de homocedasticidade quando há apenas uma variável dependente.

Existindo diferenças na comparação simultânea, se deu sequência para as comparações pareadas com o teste da diferença mínima significativa de Fisher. Também foram feitas comparações do valor somativo das competências dos conjuntos realização, planejamento e poder em relação aos grupos definidos, mas, como a normalidade foi verificada nos contrastes pareados, utilizou-se o teste de Scheffé, que é mais restritivo do que o de Fisher.

Resultados

Foram 62 os estabelecimentos que tiveram o questionário validado, sendo 20 do Estado do Paraná, 28 de Santa Catarina e 14 do Rio Grande do Sul. Na Tabela 1 se exibem as 10 competências e os 5 indicadores de desempenho, mensurados estes pelo produto da importância vezes a satisfação que os respondentes atribuíram-lhes, os valores médios, seus desvios padrão, a assimetria, a curtose e os mínimos e máximos.

Valores de assimetria e de curtose menores em módulo que dois e sete, respectivamente, como observados na Tabela, indicam que a distribuição é quase normal conforme Finney e DiStefano (2006). Isto reforça a possibilidade de desenvolver as análises de variância, embora ela seja robusta aos desvios de normalidade e homocedasticidade (Harris, 1975).

Tabela 1 – Estatísticas descritivas dos meios de hospedagens

	Média	Desv.Pad.	Assimetria	Curtose	Mínimo	Máximo
BOI	11,48	2,23	-0,65	0,12	6	15
CRC	11,76	2,43	-1,04	2,09	3	15
EQE	11,98	1,72	-0,11	-0,80	9	15
PER	12,25	2,25	-0,79	0,62	5	15
COM	12,94	1,90	-0,66	-0,66	9	15
BDI	12,30	2,19	-0,89	0,95	5	15
EDM	11,81	1,83	-0,15	-0,51	8	15
PMS	11,94	1,87	-0,87	2,01	5	15
PRC	12,44	1,79	-0,74	0,78	7	15
IAC	11,35	2,50	-0,61	0,14	4	15
L	12,54	2,74	0,41	0,53	6	20
CV	14,16	4,40	1,09	0,93	6	25
RC	12,97	3,40	0,53	-0,26	6	20
FM	13,75	2,33	1,00	0,12	12	20
DG	13,03	3,20	0,05	-0,37	6	20

BOI: busca de oportunidades e iniciativas; CRC: correr riscos calculados; EQE: exigência de qualidade e eficiência; PER: persistência; COM: comprometimento; BDI: busca de informação; EDM: estabelecimento de metas; PMS: planejamento e monitoramento sistemáticos; PRC: persuasão e rede de contatos; IAC: independência e autoconfiança; L: lucratividade; CV: crescimento das vendas; RC: retenção de clientes; FM: faturamento mensal; DG: desempenho geral.

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, para cada competência somaram-se os valores assinalados pelos respondentes aos três itens que cada uma delas tinha como indicadores. Obtidos esses somatórios procedeu-se ao cálculo das correlações de Pearson entre as dez competências, como se expõe na Tabela 2.

Tabela 2 – Matriz de correlações entre as competências empreendedoras.

	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
BOI	1									
CRC	0,524 p=0,000	1								
EQE	0,172 p=0,188	0,404 p=0,001	1							
PER	0,391 p=0,002	0,660 p=0,000	0,236 p=0,070	1						
COM	0,111 p=0,399	0,262 p=0,043	0,549 p=0,000	0,235 p=0,071	1					
BDI	0,168 p=0,199	0,454 p=0,000	0,455 p=0,000	0,539 p=0,000	0,251 p=0,053	1				
EDM	0,290 p=0,025	0,533 p=0,000	0,287 p=0,026	0,421 p=0,001	0,345 p=0,007	0,134 p=0,309	1			
PMS	0,427 p=0,001	0,404 p=0,001	0,172 p=0,188	0,297 p=0,021	0,257 p=0,047	-0,046 p=0,728	0,389 p=0,002	1		
PRC	0,294 p=0,023	0,414 p=0,001	0,299 p=0,021	0,351 p=0,006	0,217 p=0,095	0,075 p=0,571	0,365 p=0,004	0,522 p=0,000	1	
IAC	0,210 p=0,107	0,312 p=0,015	0,284 p=0,028	0,358 p=0,005	0,234 p=0,072	0,251 p=0,053	0,230 p=0,077	0,300 p=0,020	0,483 p=0,000	1

BOI: busca de oportunidades e iniciativas; CRC: correr riscos calculados; EQE: exigência de qualidade e eficiência; PER: persistência; COM: comprometimento; BDI: busca de informação; EDM: estabelecimento de metas; PMS: planejamento e monitoramento sistemáticos; PRC: persuasão e rede de contatos; IAC: independência e autoconfiança.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise desses resultados indica que o correr riscos calculados (CRC) é a competência que se relaciona de modo positivo e significativo com todas as outras. Ela é uma característica própria dos empreendedores individuais que trabalham no turismo rural, pois muitos dos empreendimentos começaram com uma atividade complementar aos labores do campo e, por isso, deviam-se calcular os riscos com cuidado. A segunda competência mais bem relacionada é a persuasão e rede de contatos (PRC), associada com outras seis competências. A rede de contatos é um mecanismo habitual de promoção das pousadas e dos hotéis fazenda no sul do Brasil, potencializado pelas redes sociais e as informações e imagens que se disponibilizam na *internet*. Logo, há quatro competências que têm vinculação com cinco outras de maneira significativa com 5%. A remanescente do conjunto de poder, independência

e autoconfiança (IAC), duas do conjunto planejamento, o estabelecimento de metas (EDM) e o planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS), e ainda a busca de oportunidades e iniciativa (BOI) do conjunto de realização. Ante estas correlações não mostrarem de modo claro associações entre as competências pertencentes aos conjuntos entre si, optou-se por gerar uma nova base de dados usando o valor igual ou maior do que 12, na soma dos três itens que mensuravam a competência, para considerar que o respondente demonstrava tê-la. Com tal procedimento criou-se uma matriz disjuntiva completa, ou tabela lógica, e, a partir desses novos dados, foi feita a análise de correspondências. Ao reter os quatro primeiros fatores recuperou-se 67,26% da variância. Para cada dimensão ou fator se registrou o valor de coordenada para cada empreendimento, compondo uma nova base de dados. Esta nova matriz possibilitou desenvolver uma análise de agrupamentos hierárquica aos efeitos de reconhecer grupos homogêneos. A Figura 1 exibe o dendrograma gerado.

Figura 1 – Dendrograma dos meios de hospedagem. O corte na distância 3 permite reconhecer 5 grupos: G1 (22), G2 (15), G3 (6), G4 (4) e G5 (13).
Entre parênteses o número de empresas.



Fonte: Dados da pesquisa.

O grupo G1, do lado direito na Figura, contém 22 empreendimentos, que, em média, manifestaram 91,82% do total das competências possíveis, isto é, 202 em 220. No G2 há 15 meios de hospedagem e uma média de 71,33%; G3 compreende 6 pousadas e hotéis e média de 43,34%; o G4 inclui somente 4 estabelecimentos que possuem a menor média de competências empreendedoras – 30%; e, o G5 com 13, tem uma média de 56,14% de competências empreendedoras manifestas. Os dados para cada competência e o valor geral são exibidos na Tabela 3, expressos de modo porcentual.

Tabela 3 – Valores percentuais em que as competências aparecem nos integrantes dos grupos

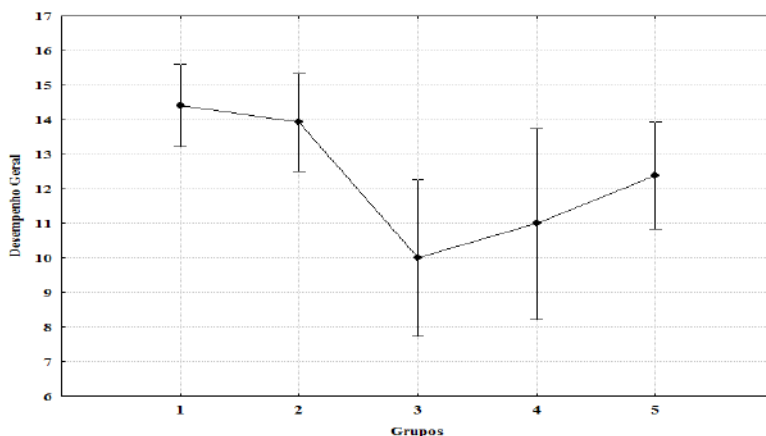
	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC	Geral
G1	100	100	90,9	90,9	100	95,5	90,9	90,9	90,9	68,2	91,82
G2	6,7	80,0	46,7	100	73,3	86,7	93,3	80,0	93,3	53,3	71,33
G3	66,7	16,7	0	50,0	33,3	0	66,7	83,3	100	16,7	43,34
G4	25,0	0	100	0	75,0	25,0	50,0	0	25,0	0	30,0
G5	46,2	23,1	53,8	53,8	84,6	100	7,7	53,8	69,2	69,2	56,14

Fonte: Dados da pesquisa.

Com essa informação buscou-se avaliar a relação entre o número de competências e o desempenho e, para tanto, se testou sua igualdade simultânea com a análise da variância do desempenho geral resultante da ponderação da importância vezes a satisfação. Previamente se fez o teste de normalidade de Shapiro-Wilks e de Kolmogorov-Smirnov, que comprovou que os dados não cumpriam esse pressuposto da Anova, mas como ia se trabalhar com uma única variável dependente e somente um preditor categórico conforme exposto no material e métodos, deu-se prosseguimento à análise seguindo a argumentação de Harris (1975) e reforçada pela quase normalidade observada na Tabela 1, conforme sugerido por Finney e DiStefano (2006).

O resultado obtido se exhibe na sua forma gráfica na Figura 2, na qual as barras verticais representam os intervalos de confiança das médias. O valor F calculado equivale a um valor p de 0,005 e mostra que entre as médias há alguma significativamente diferente no conjunto.

Figura 2 – Anova para comparar o desempenho geral segundo os grupos identificados. Valores calculados $F(4, 57) = 4,2313$, $p = 0,00467$



Fonte: Dados da pesquisa.

Desenvolvido o teste de Fisher para as comparações pareadas comprovou-se que o G1, é o que teve o maior desempenho médio – 14,4 – e têm diferenças significativas com três grupos: os de número 3, 4 e 5. Como o desempenho geral compreende o valor que o respondente deu para a importância vezes o que deu para a satisfação, o valor teórico mínimo é 1 e o máximo 25. Para a base de dados, entretanto, o mínimo foi 6 e o máximo 20.

A média de G2 é estatisticamente maior do que aquela de G3 com uma significância de 5%, sendo as restantes médias iguais entre si. Na Tabela 4 se apresentam os valores p das comparações pareadas.

Tabela 4 – Comparações pareadas pelo teste de Fisher.

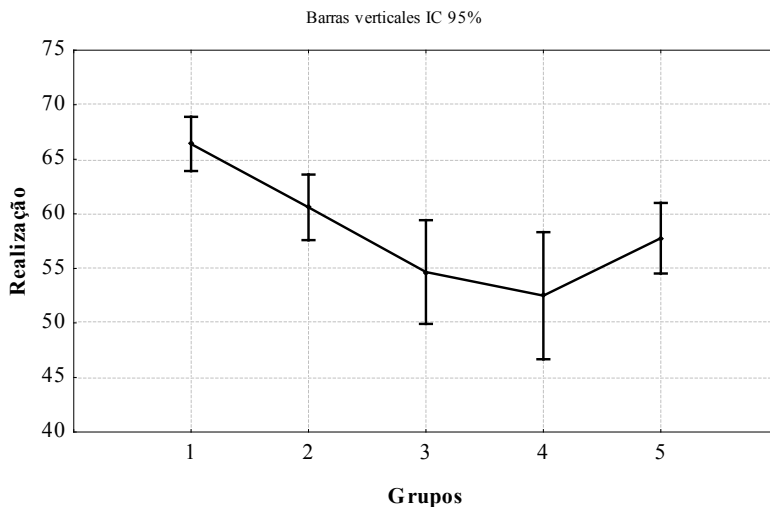
No corpo da Tabela valores p.

Médias	14,409	13,933	10,000	11,000	12,385
Grupos	1	2	3	4	5
1		0,610	0,001	0,027	0,041
2	0,610		0,005	0,065	0,145
3	0,001	0,005		0,578	0,086
4	0,027	0,065	0,578		0,385
5	0,041	0,145	0,086	0,385	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos levaram a procurar saber se as diferenças eram decorrentes de algum dos conjuntos de competências em especial e, para isso, se fez uma análise de variância com o valor somativo das competências que compõem cada conjunto. Antes disso se verificou que existia normalidade nas distribuições pelo teste de Shapiro-Wilks e de Kolmogorov-Smirnov. Os resultados são apresentados nas Figuras 3, 4 e 5. Na existência de diferenças significativas na comparação simultânea, continuou-se a análise pelas comparações *a posteriori* usando o teste de Scheffé.

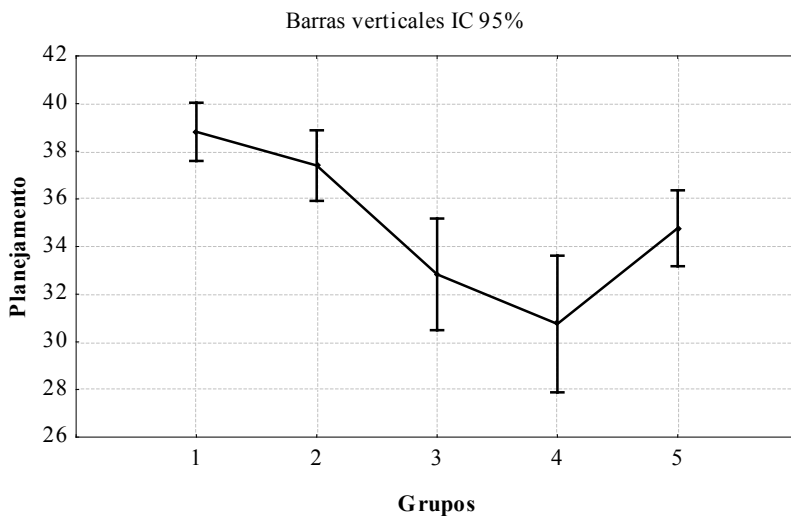
Figura 3 – Anova das médias das somas das cinco competências do conjunto realização em função dos grupos homogêneos identificados nos dados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Para o conjunto realização o valor $p < 0,000$ indica que alguma das médias no grupo é diferente. Para tanto, foi feita a comparação pareada pelo teste de Scheffé, cujos resultados mostram que a média do G1 é estatisticamente diferente das médias do G3, G4 e G5, mas igual à do G2.

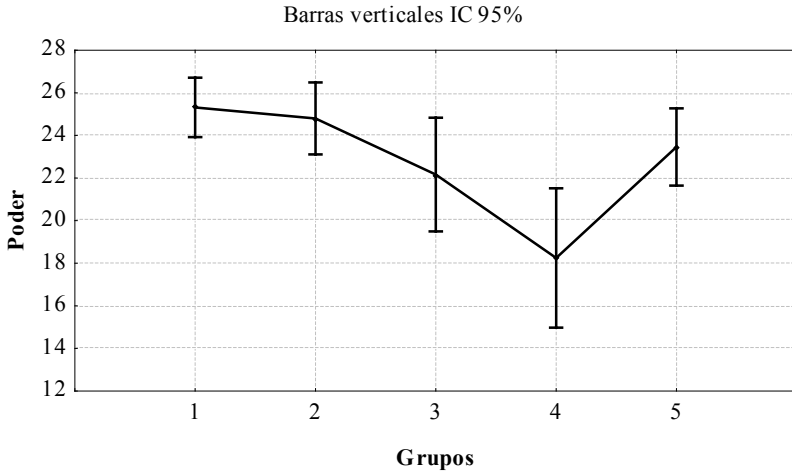
Figura 4 – Anova das médias das somas das três competências do conjunto planejamento em função dos grupos homogêneos identificados nos dados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Do mesmo modo que com o conjunto realização, para planejamento existem diferenças significativas na comparação simultânea. Consequentemente, se fez o contraste em pares pelo teste de Scheffé. Os resultados obtidos mostram que o G1 tem uma média estatisticamente maior do que os grupos 3, 4 e 5, mas igual ao G2. Por sua vez, a média de G2 é diferente das que têm os grupos 3 e 4.

Figura 5 – Anova das médias das somas das duas competências do conjunto poder em função dos grupos homogêneos identificados nos dados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Também para o conjunto poder há diferenças significativas ($p=0,002$) nas somatórias médias das competências que compõem o conjunto: persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança. Foi feito, portanto, o teste de Scheffé para as comparações pareadas. Os resultados obtidos mostram que só os G1 e G2 se diferenciam significativamente do G4, sendo as demais médias estatisticamente iguais entre si.

Levando em conta as diferenças observadas entre os grupos, buscou-se avaliar a relação entre o desempenho e as competências. Para tanto, se computaram as correlações entre os valores somativos dos três itens que se empregaram para cada uma delas com cada um dos indicadores utilizados para o desempenho, medidos como o produto da importância vezes a satisfação dada pelos respondentes. Num primeiro momento foram considerados todos os valores para cada empreendimento e seguidamente se calcularam novamente as correlações, considerando apenas os valores das competências que superaram o valor limite de 12, usando a técnica de correlação *pairwise*.

Os resultados de ambos os processamentos são apresentados nas Tabelas 5 e 6, respectivamente, nas quais se assinalam o número de correlações com 5% e 10% de significância.

Tabela 5 – Número de correlações significativas a 5% e 10% de cada grupo com os indicadores de desempenho.

Grupos	L		CV		RC		FM		DG		Soma
	0,05	0,10	0,05	0,10	0,05	0,10	0,05	0,10	0,05	0,10	
G1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	5
G2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G3	0	1	0	2	0	0	1	0	0	1	5
G4	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	4
G5	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	4
Soma	2	1	0	2	1	1	3	2	1	5	18

L: lucratividade; CV: crescimento das vendas; RC: retenção de clientes; FM: faturamento mensal; DG: desempenho geral.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise comparativa das Tabelas percebe-se que as correlações são mais numerosas ao considerar para cada grupo os valores indicativos de que a competência está presente.

Tabela 6 – Número de correlações significativas a 5% e 10% de cada grupo com os indicadores de desempenho. Técnica *pairwise*.

Grupos	L		CV		RC		FM		DG		Soma
	0,05	0,10	0,05	0,10	0,05	0,10	0,05	0,10	0,05	0,10	
G1	2	0	0	1	1	1	0	0	0	2	7
G2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2
G3	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0	4
G4	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
G5	0	0	1	0	1	0	0	0	0	3	5
Soma	3	2	3	2	2	1	2	0	1	5	21

L: lucratividade; CV: crescimento das vendas; RC: retenção de clientes; FM: faturamento mensal; DG: desempenho geral.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com esse resultado confirma-se a associação positiva entre os constructos, dando resposta à questão de pesquisa. É importante reconhecer, contudo, quais as competências que estão associadas com cada indicador de desempenho.

As competências associadas com a lucratividade foram exigência de qualidade e eficiência (EQE), o comprometimento (COM), e persuasão e rede de contatos (PRC). Com o crescimento das vendas foram quatro competências: o correr riscos calculados (CRC), a persistência (PER), o planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS) e o comprometimento. Para a retenção de clientes houve relação com a busca de oportunidades e iniciativas (BOI), exigência de qualidade e eficiência, e planejamento e monitoramento sistemáticos. Com o faturamento mensal apenas duas competências tiveram associação: persistência e planejamento e monitoramento sistemáticos. Finalmente, com o desempenho geral, foram cinco as competências que possuíram relação significativa: persistência, persuasão e rede de contatos, planejamento e monitoramento sistemáticos, busca de informações (BDI) e independência e autoconfiança (IAC). Na contagem destas competências utilizaram-se as significâncias a 5% e 10%.

A competência mais recorrente foi o PMS, presente em 4 dos 5 indicadores. Segue na ordem a PER, com 3 ocorrências, e com 2 tem-se EQE, COM e PRC. As restantes, BOI, BDI e CRC aparecem em um dos indicadores. Este resultado demonstra a importância que tem para os empreendedores que atuam neste setor de negócios o planejamento e o monitoramento, assim como a persistência.

Considerações Finais

O objetivo principal do trabalho foi avaliar se as competências empreendedoras que os proprietários de pousadas e hotéis fazenda manifestam podiam ser relacionadas com o desempenho que eles percebem de seus negócios. Ao se considerar que as pousadas e hotéis fazenda são pequenas e

médias empresas, conforme Man, Lau e Chan (2002) e Noor et al. (2010), os fatores mais influentes relacionados com o desempenho são as competências comportamentais, gerenciais e técnicas. Às que se podem somar as empreendedoras, uma vez que as empresas desse porte têm seus programas e estratégias associados às competências do proprietário, o que influencia sua rentabilidade (Morris; Schindehutte; Allen, 2005).

A impossibilidade de trabalhar as competências segundo o conjunto a que pertencia, isto é, ao de realizações, de planejamento ou de poder, conforme o modelo de Cooley (1990, 1991), obrigou a utilizar outras estratégias de análise. A segmentação da amostra feita a partir da presença ou ausência das competências segundo um valor estipulado como mínimo para considerá-la manifesta, permitiu reconhecer cinco grupos homogêneos e, por meio deles, contrastar os desempenhos gerais percebidos.

Dois grupos destacam-se pelo seu desempenho médio e são aqueles que apresentam um maior número de competências manifestas: o G1 e o G2. Essa conclusão foi reforçada com os resultados obtidos nas comparações simultâneas dos somatórios das competências de cada conjunto. Sempre os grupos que tiveram maiores pontuações foram aqueles mais bem relacionados com o desempenho geral, os mesmos G1 e G2. Confirmou-se, assim, a relação positiva entre um maior número de competências presentes e um melhor desempenho, como fora encontrado na pesquisa de Lizote, Verdinelli e Silveira (2013).

Ao trabalhar a relação das competências de maneira isolada com os indicadores do desempenho, usando o coeficiente de correlação de Pearson, entretanto, se constatam diferenças entre os grupos, que se magnificam ao levar em consideração as associações que existem entre os indicadores de desempenho e as competências consideradas como manifestas. Nesta configuração verificaram-se correlações significativas para oito competências, incluindo, entre elas, as cinco do conjunto realização (BOI, CRC, EQE, PER e COM).

Um empreendedor, fazendo uso apropriado de suas competências, pode ter mais percepções estratégicas, oportunidades para inovação, crescimento dos negócios e da prestação de novos serviços ou produtos (Souza; Teixeira, 2013), e, corroborando com isto, comprovou-se que a competência mais bem relacionada ao desempenho foi o planejamento e monitoramento sistemático que, junto com a persistência, representam a metade das correlações significativas.

Embora o número de proprietários que responderam ao questionário tenha sido pequeno, igualmente pode-se evidenciar a relação entre as competências empreendedoras e o desempenho e, assim, dar resposta à pergunta de investigação. A prossecução dos estudos, incluindo um número maior de meios de hospedagens e diferenciando eles em razão da profissionalização que está ocorrendo neste segmento do turismo no Brasil, pode trazer novas contribuições. Outro tema interessante a considerar é avaliar o grau de intraempreendedorismo que possa existir nos funcionários, pois esses conhecimentos são importantes para o planejamento e melhoria do desempenho.

Referências

- ALMEIDA, J.; FROEHLICH, J.; RIEDL, M. (Orgs.). *Turismo rural e desenvolvimento sustentável*. Campinas: Papirus, 2004.
- ANDRETTI, A. P. *Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: estudo do setor hoteleiro de Macaé/RJ*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, 2008.
- ANTONELLO, C. S. A. *Metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica*. In: RUAS, R. L. et al. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac, 2003.
- BITENCOURT, C. C. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010.
- BRANDTH, B.; HAUGEN, M. Farm diversification into tourism – implications for social identity? *Journal of Rural Studies*, v. 27, n. 1, p. 35-44, 2011.
- CARBONE, P. P. et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 5, p. 437-447, 1996.
- COOLEY, L. *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*. Final Report. Contract. Washington: Usaid, 1990.
- COOLEY, L. *Seminário para fundadores de empresa*. Manual del Capacitador. Washington: MSI, 1991.
- COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 179-197, 2011.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 30, n. 1, p. 57-82, 2006.
- DACORÉGGIO, M. dos S. *Competências para o currículo do curso de formação de administradores: do normativo para o pedagógico*. 2006. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 9, p. 677-695, 1997.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DREHER, M. T.; KRAISCH, S. Sustentabilidade no turismo rural: desafios e perspectivas. SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 6., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2009.
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

FERNANDES, A. *Administração inteligente*. São Paulo: Futura, 2001.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FINNEY, S. J.; DISTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: HANCOK, G. R.; MUELEER, R. O. *Structural equation modeling: a second course*. Charlotte: Information Age Publ., 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GEORGE, B. A. Entrepreneurial Orientation: A Theoretical and Empirical Examination of the Consequences of Differing Construct Representations. *Journal of Management Studies*, v. 48, n. 6, p. 1.291-1.313, 2011.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v. 12, n. 1, p. 49-72, 2010.

GULINI, P. L.; ROSSETTO, C. R. Comportamento estratégico e ambiente organizacional: um estudo de caso no setor de provedores de internet de Santa Catarina. CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES, 4., 2005, Alfenas. *Anais...* Alfenas, 2005.

GUNASEKARAN, A.; KOBU, B. Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*, v. 45, n. 12, p. 2.819-2.840, 2007.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.

HABER, S.; REICHEL, A. Identifying performance measures of small ventures – the case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 3, p. 257-286, 2005.

HAIR JR., J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

- HARRIS, R. J. *A primer of multivariate statistics*. New York: Academic Press, 1975.
- HOFER, C. W. The measurement series foreword. In: CARTON, R. B.; HOFER, C. W. *Measuring Organizational Performance*. Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.
- HOQUE, Z. Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *The British Accounting Review*, v. 37, p. 471-481, 2005.
- IGARASHI, D. C. C. et al. A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. *Rausp*, v. 43, n. 2, p. 117-137, 2008.
- KIRZNER, I. M. Creative and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. *The Review of Austrian Economics*, v. 11, p. 5-17, 1999.
- KNIGHT, F. *Risk, Uncertainty, and Profit*. New York: Houghton Mifflin Company, 1921. Disponível em: <http://mises.org/books/risk_uncertainty_profit_knight.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2013.
- LENZI, F. C. *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras*. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2008.
- LIZOTE, S. A. *Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades*. 2013. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, 2013.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; SILVEIRA, A. Relação entre autoeficácia e competências empreendedoras de gerentes com o desempenho das empresas instaladas em incubadoras tecnológicas de Santa Catarina, Brasil. CONGRESSO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA LATINO-IBEROAMERICANO, 15., 2013, Porto. *Anais...* Porto: Altec, 2013. Disponível em: <http://www.altec2013.org/programme_pdf/1156.pdf>.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores portugueses e brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília, 2005.

MAN, T. W. Y.; LAU, T.; CHAN, K. F. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, v. 17, n. 2, p. 123-142, 2002.

MAN, T. W. Y.; LAU, T.; SNAPE, E. Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, v. 21, n. 3, p. 690-708, 2008.

MARINS, L. M.; ZAWISLAK, P. A. O desempenho inovativo de sete firmas brasileiras à luz de um conjunto de novos indicadores de inovação. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2010.

McADAM, R.; BAILIE, B. Business performance measures and alignment impact in strategy: the role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 9, p. 972-996, 2002.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 6, p. 726-735, 2005.

MINISTÉRIO DO TURISMO. MTur. *Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem*. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 33-54, 2011.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, p. 1.228-1.263, 2005.

NOOR, H. A. et al. Is entrepreneurial competency and business success relationship contingent upon business environment?: A Study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 16, n. 3, p. 182-203, 2010.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. OMT. *Guia de desenvolvimento do sustentável*. São Paulo: Bookman, 2003.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small – firm performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 24, n.1, p. 27-43, 1996.

PELLIN, V. Turismo no espaço rural como alternativa para o desenvolvimento local sustentável: estudo de caso. In: PORTUGUEZ, A. et al. (Orgs.). *Turismo no espaço rural: enfoques e perspectivas*. São Paulo: Roca, 2006.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1999.

PETERS, M.; FREHSE, J.; BUHALIS, D. The importance of lifestyle entrepreneurship: a conceptual study of the tourism industry. *Pasos*, v. 7, n. 2, p. 393-405, 2009.

PIRES, M. J. *Lazer e turismo cultural*. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

PORTUGUEZ, A. Aspectos culturais do turismo no espaço rural. In: PORTUGUEZ, A.; TAMANINI, E.; SANTIL, J. et al. (Eds.). *Turismo rural: práticas e perspectivas*. São Paulo: Contexto, 2006.

RUAS, R. L. A. Problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. Seminário Internacional Competitividade Baseado no Conhecimento. São Paulo: *Anais...*, Agosto, 1999.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. Jr. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

SABBAG, O. J.; SILVA, J. J.; SAVY, J. Turismo rural e motivação. *Revista Científica Eletrônica Turismo*, n. 2, 2004.

SALAZAR, G. T.; OLIVEIRA, L. de. Competências empreendedoras: capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras. CONGRESSO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1., 2003, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2003.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press, 1949 (1. ed. 1911).

SHOHAM, A. et al. Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. *Journal of Engineering Technology and Management*, v. 29, n. 2, p. 226-240, 2012.

SILVA, J. Do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: SILVA, J. (Ed.). *A nova dinâmica da agricultura brasileira*. Campinas: Ed. Unicamp, 1996.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.

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

VERBOLE, A. Actors, discourses and interfaces of rural tourism development at the local community level in Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 8, n. 6, p. 479-490, 2000.

WENNEKERS, S.; THURIK, R. Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, n. 13, p. 27-55, 1999.

WERLANG, N. B. *Orientação para aprendizagem, inovatividade e desempenho em meios de hospedagem*. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, 2014.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

Recebido em: 21/10/2013

Accito em: 12/8/2014