



## Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro

### *Abilities and Learning of Entrepreneurs/ Managers in Small Hospitality Business*

Rivanda Meira Teixeira<sup>1</sup>

#### Resumo

Este estudo tem como objetivos identificar as competências percebidas pelos empreendedores e gestores de pequenos negócios hoteleiros como necessárias ao desempenho eficaz dos negócios e as competências desejadas por eles, apontar como os empreendedores/gestores aprendem essas competências, assim como avaliar as instituições que oferecem treinamento a estes empreendedores/ gestores. Os dados foram coletados através de entrevistas pessoais, baseadas em roteiro de entrevistas estruturado, realizadas com 43 empreendedores/ gerentes de hotéis de pequeno porte, localizados em Curitiba, Paraná. Os resultados do estudo mostram que a maioria dos empreendedores possui outra atividade empresarial e, portanto, grande parcela desses negócios é administrada por gerentes. Com relação às competências técnicas necessárias ao desempenho eficaz dos negócios, os entrevistados destacaram que é muito importante ter conhecimento do ramo de atividade, de técnicas administrativas/ gerenciais e ter visão do negócio. Já com relação às competências comportamentais os entrevistados consideram que é muito importante saber lidar com os funcionários e hóspedes pois essas habilidades são essenciais nos serviços de hotelaria. Os empreendedores preferem aprender através da prática, “fazendo”, mas avaliam de forma positiva as instituições que oferecem treinamento, apesar de considerarem o seu custo alto para a empresa de pequeno porte.

**Palavras-chave:** competências; aprendizagem; pequenas empresas; hotelaria

#### Abstract

*This study it has as main objectives identify the abilities perceived as necessary to efficient businesses performance, the abilities desired for them, as well as pointing as the entrepreneurs/managers learn these abilities and evaluate the training agencies. The data had been collected through personal interviews, based on structured script, carried through with 43 entrepreneurs/managers of hotels of small hospitality business located in Curitiba, Paraná. The results of the study show that majority of entrepreneurs possess another*

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela COPPEAD/UFRJ. Doutora em Administração pela Cranfield University, Inglaterra. Pós Doutora em Gestão do Turismo na Bournemouth University, Inglaterra e na Strathclyde University, Escócia. Pós Doutora em Empreendedorismo em Turismo na HEC em Montreal, Canadá. Professora do Departamento em Administração e dos Mestrados em Administração e de Economia (NUPEC) da Universidade Federal de Sergipe. Email: rivandateixeira@terra.com.br.



*enterprise activity and therefore, great parcel of these businesses is headed by managers. With regard to the abilities necessary to the efficient performance of the businesses, the interviewed had detached that it was very important to have knowledge of the sector, management techniques and vision of the business. In relation to behavioral competences, interviewees consider that is very important to know how to deal with guests and employees because they are essential in the hospitality services. Entrepreneurs prefer to learn by doing but evaluate positively the organizations that offer training courses, despite the high for small business.*

**Keywords:** Abilities; learning; small business, hospitality.

## 1. Introdução

O estudo das competências tem sido apresentado como alternativa decisiva para o aumento da competitividade das empresas, em especial no campo da estratégia e gestão de pessoas e recentemente no campo do empreendedorismo. Para Man e Lau (2000), o enfoque dado às competências favorece melhor entendimento das características individuais dos empreendedores relacionadas às suas atividades na função e organização. Conforme Fleury e Fleury (2001) destacam, o tema competências está associado a diferentes instâncias de compreensão: competência do indivíduo, competência das organizações e competência dos países.

O aumento das competências gerenciais é para Landstrom, Frank e Venciana (1996) ponto vital para a criação de vantagens competitivas nas empresas do setor turístico e, como enfatizam, condição necessária para o desempenho satisfatório da indústria do turismo. Competências gerenciais se referem a motivos, habilidades e capacidades que distinguem o desempenho eficiente do ineficiente e é geralmente aceito como consequência das características das pessoas e dos ambientes nos quais as empresas operam.

Segundo Szivas (2001), as habilidades requeridas para se abrir um negócio dentro do turismo são mais simples e fáceis de adquirir, se comparadas com as características empreendedoras necessárias para outros setores da economia. Teixeira e Morrison (2004) afirmam que uma das maiores dificuldades e desafios para o desenvolvimento gerencial de empresários de pequenos negócios do setor turístico é justamente descobrir formas de aumentar o seu nível de competência gerencial. Para Keep e Mathew (1999), há grandes *gaps* entre as habilidades existentes e as exigidas para o gerenciamento de pequenos empreendimentos.



No Brasil, o desenvolvimento do setor turístico tem sido estimulado pelos responsáveis por políticas econômicas porque contribui, não apenas para atrair capital externo, mas também pela sua indiscutível capacidade de criar novos empregos diretos ou indiretos. Com relação à criação de novos empregos, vale destacar que o turismo é responsável pela criação de 8,1 milhões de empregos (IBGE, 2007). Dados do IBGE (2007) afirmam que o setor turístico responde por 2,23% do PIB Nacional.

De acordo levantamento realizado pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, IPARDES (2008), existem 833 estabelecimentos que prestam serviços de hospedagem no Estado do Paraná. Observou-se que há um predomínio de hotéis nos seus diversos tipos, os quais somaram 697 estabelecimentos. Ainda foram encontradas 102 pousadas, 17 pensões/hospedarias, cinco albergues e sete *campings*. Registra-se que alguns desses estabelecimentos possuem um tipo de atividade de hospedagem secundária junto à principal, como ocorre no Litoral, onde, por exemplo, uma pousada pode possuir área para *camping*.

O setor hoteleiro de Curitiba tem-se desenvolvido e expandido em função do aumento da demanda nos últimos anos. Em estudo realizado por Lotz e Ramos (2004), verificou-se que, entre os anos de 1990 e 2003, Curitiba assistiu à abertura de 76 novos hotéis, o que representa um aumento de 90% na oferta desse serviço no período.

Este estudo tem como objetivos delinear o perfil dos empreendedores/gestores de pequenas empresas do setor hoteleiro em Curitiba, Paraná, identificar as competências percebidas pelos empreendedores/ gestores como necessárias ao desempenho eficaz dos negócios; verificar as competências desejadas por eles, apontar como os empreendedores/gestores aprendem/desenvolvem essas competências, assim como avaliar as instituições que oferecem treinamento a estes empreendedores/ gestores. Procurou-se sempre que possível comparar os resultados deste estudo com pesquisa realizada em Sergipe com empresas hoteleiras de pequeno porte por Teixeira e Morrison (2004).

## 2. Empreendedorismo em Turismo

Segundo Morrison (1998), a compreensão de que não existe uma definição universalmente aceita de empreendedor contribui para tornar sua natureza ainda mais difusa. Em função da sua importância econômica e social, vários pesquisadores têm-se debruçado para entender as forças



que determinam os valores, atitudes e estilo de vida que conduzem algumas pessoas ao desafio de se tornarem ou desenvolverem atividades associadas ao processo de empreender.

Para Morrison (2003) o empreendedorismo no setor turístico e hoteleiro tem características especiais e uma delas é a existência de apelo constante para aqueles indivíduos que buscam combinar a atividade doméstica e comercial. Observou a autora em diversos estudos que a maioria dos negócios hoteleiros é de pequeno porte, administrados pela família e que existe forte motivação dos empreendedores para a manutenção do estilo de vida. Enfatiza ainda que o processo empreendedor nesse contexto pode ser resultado da avaliação de alguns fatores: a viabilidade econômica com uma combinação dos interesses comerciais e domésticos; o apelo por particulares localizações geográficas; a compatibilidade com o estilo de vida desejado; a potencial recompensa psicológica resultante da satisfação do visitante; o atendimento de obrigações morais e sociais como as relacionadas com a sustentabilidade do meio ambiente e com a contribuição para as comunidades locais.

Autores como Hall e Rusher (2004) consideram a qualidade e o estilo de vida dos empreendedores do setor de turismo como um aspecto estratégico, sendo muitas vezes mais importante do que os próprios objetivos tradicionais vinculados ao negócio das empresas. Estes mesmos autores apontam que os empreendedores do setor podem ser intitulados como não-profissionais, em especial dos donos de pequenos negócios, se comparados com gestores de organizações de maior porte.

Para Shaw e William (2004), estudos sobre empreendedores de pequenas empresas no setor turístico têm identificado várias culturas empreendedoras, das quais somente algumas delas consideram as idéias tradicionais de empreendedorismo e inovação. Essas culturas variam de preocupações com motivos econômicos até uma variedade de empreendedores nos quais os fatores não econômicos têm igual importância. Como Dewhurst e Horobin (1998 apud SHAW E WILLIAM, 2004), explicam, esses motivos não econômicos criam dificuldades em aplicar modelos econômicos as pequenas empresas no setor turístico. Nesta situação, o conceito e definição do empreendedor é mais complexa e necessita adotar uma perspectiva diferente que abrange aspectos sociológicos e psicológicos além do *background*, conhecimentos e personalidade do empreendedor.



Consequentemente, a maneira de pensar sobre o processo empreendedor tem sido ampliada consideravelmente. Por um lado, é aceito que o desenvolvimento econômico está apoiado nas motivações dos indivíduos que buscam satisfazer suas aspirações econômicas e pessoais e, por outro, existem indicações de que o empreendedorismo é um processo muito mais holístico e resulta de uma combinação de fatores materiais e pragmáticos e, ao mesmo tempo, subjetivos (MORRISON, 1998). Além disso, argumenta a autora, a interpretação do que representa o empreendedorismo varia entre as nações de acordo com os padrões sociais e normas de comportamento.

Ressalta-se, no entanto, que o simples fato de ter conhecimento ou habilidade não será suficiente para criar seu próprio negócio; como adverte Bernhoeft (1996), existem muitas pessoas com capacidades intelectuais ou habilidades em uma série de domínios, mas que não conseguem transformá-las em um empreendimento próprio. Isso vem mostrar que, além do conhecimento, não basta só querer; a experiência e o sucesso de muitos têm revelado as características próprias de um empreendedor. O conhecimento, sem dúvida, é imprescindível, sobretudo em relação ao campo de atuação do empreendedor e, mais ainda, no sentido de prepará-lo para gerir seu próprio negócio.

### **3. Competências Empreendedoras**

O conceito de competência empreendedora foi definido por Snell e Lau (1994) como 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 e gerenciamento. A arte de criar e gerenciar um pequeno negócio é relacionada ao plano de vida do empreendedor, aos valores e à sua característica pessoal e isto é refletido na liberdade desta definição.

Martin e Staynes (1994) concluem que podem existir diferenças consideráveis em relação às competências entre os proprietários e gerentes de pequenas empresas e proprietários de grandes empresas. Além disto, é possível identificar algumas competências “universais”, mas dentro de cada setor, existem diferenças baseadas no contexto dos ambientes interno e externo, como o grau de maturidade de um empreendimento, a natureza do setor, e o modelo de gestão e controle.



Segundo Mamede e Moreira (2005) existem competências associadas a posturas empreendedoras que auxiliam no entendimento de atributos geradores de respostas de valor positivo, na interação com grupos internos e externos à organização. Elas 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.

Para Man e Lau (2000), as competências empreendedoras serão categorizadas em seis áreas distintas de comportamento, quais sejam: a competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Friedman, Christesen e Degroot (1998), consideram mais outra competência, a do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Esta competência tem sido particularmente analisada pelos autores que estudam os empreendedores do setor turístico.

No ambiente das pequenas e médias empresas, vale destacar a pesquisa realizada por Snell e Lau (1994), na China: procurou identificar as principais competências dos proprietários ou gerentes seniores de 21 pequenos empreendimentos em Hong Kong, organizações que apresentaram crescimento e expansão e participaram voluntariamente da pesquisa. Neste estudo foram consideradas como competências importantes para as organizações que tiveram crescimento: a visão orientada para negócios, em perspectiva mundial e atitude global, abordagem analítica de marketing, prontidão para aproveitar oportunidades relevantes e gerenciamento financeiro sistemático. As competências mais destacadas das empresas que tiveram crescimento foram: visão, propósito, missão, sonho da companhia, habilidade para conceituar e formular estratégias da empresa, abordagem estratégica de recursos humanos e promoção da cultura de aprendizagem.

Lenehan (2000) procurou identificar as organizações consideradas eficientes no setor hoteleiro da Irlanda e paralelamente examinou a natureza da gestão e competências dos donos desses hotéis. Foram identificados 144 incidentes críticos, os quais foram reunidos a partir de pesquisa com 48 gerentes gerais de hotéis classificados como eficientes. Esse estudo revelou grande variedade e diversidade das práticas e atividades gerenciais; o autor propôs um modelo integrado de análise das práticas gerenciais, competências e práticas organizacionais. Concluiu ainda que a forma de gestão, dentro deste setor específico do turismo, é dominada pelas atividades operacionais dos seus empreendedores.



Em pesquisa realizada na Áustria, Peters e Buhalis (2004) procuraram investigar hotéis de pequeno porte, enfatizando algumas áreas de gestão, como planejamento, desenvolvimento de estratégias e comportamento, para detectar lacunas de competências e habilidades. Foi realizada uma *survey* com os donos de hotéis na Áustria, onde se avaliou o desempenho, crescimento e processos gerenciais, para análise e identificação de problemas. Os resultados do estudo sugerem possíveis áreas de treinamento ou educação voltadas para os gestores das pequenas empresas do setor hoteleiro, como desenvolvimento de estratégia e planejamento, o gerenciamento da cooperação e parcerias, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e melhor gestão de pessoas, dentro dessas empresas.

No Brasil, os estudos sobre as competências e desenvolvimento dos empreendedores são muito escassos e em menor número os voltados para o setor de turismo. Alguns estudos são destacados, inicialmente em setores diversos e a seguir em turismo.

Paiva Júnior e Mello (2003), baseado no modelo de Man e Lau, desenvolveram um estudo em que se procurou compreender os comportamentos relacionados a competências empreendedoras, que podem auxiliar no entendimento dos atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos. Foram entrevistados dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte, que atuam em serviços do eixo Rio-São Paulo. Como principais resultados, pode-se considerar que algumas competências em especial como a sensibilidade e a vontade de aprender, como expressão do aprender a aprender, essencial ao processo de desenvolvimento de competências, o pensar de forma intuitiva, que é marcante na ação independente e criativa do sujeito da ação empreendedora e a facilidade de avaliar riscos em meio a cenários obscuros e de incerteza. Destacam também Paiva Júnior e Mello. (2003) a competência de equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e as demandas do cotidiano do dirigente, que o inspiram a buscar formas alternativas de estilo de vida, para suprir suas deficiências pessoais, como a exaustão física e psicológica, ameaçadoras de seu rendimento nas atividades empresariais.

Leiria (2002) analisou quais competências os empreendedores colocam em ação para desenvolver e expandir suas organizações e os fatores que determinam o sucesso dos seus negócios. A pesquisa foi realizada com 12 empreendedores dos setores da indústria, comércio, e serviços e ficou claro que o processo dessa análise é complexo, podendo-se concluir que as competências



básicas que sustentam a sobrevivência dos empreendimentos pesquisados estão concentradas nos recursos de conhecimentos, habilidades e principalmente de atitudes.

Morales (2004) fez um estudo sobre competências, buscando medir o grau de relação entre as competências dos empreendedores, identificado no modelo de Cooley (1990), e os tipos psicológicos Junguianos. A pesquisa foi feita com 82 empreendedores, a partir de amostra aleatória, no Estado de Santa Catarina. Como resultados da pesquisa, primeiramente tem-se que as características comportamentais empreendedoras mais encontradas na amostra de Santa Catarina foram “busca de informações”, “persuasão e redes de contato” e “persistência”. Para este pesquisador, é muito mais forte o papel dos “reforçadores” comportamentais no desenvolvimento das competências do que uma pré-disposição ao desenvolvimento destas, devido ao tipo psicológico específico de cada empreendedor. Em relação aos pontos fracos dos empreendedores brasileiros, pode-se afirmar que “exigência de qualidade-eficiência” e “planejamento e monitoramento sistemáticos” seriam os principais. Ressalta-se que o modelo de Cooley (1990) ainda é pouco utilizado no Brasil, o que dificulta o processo de possíveis comparações.

As competências e o desenvolvimento dos empreendedores em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro foram analisados no estudo de Teixeira e Morrison (2004). Foi focado o processo de aprendizagem, por meio da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, as necessidades de treinamento e, além disso, como as redes de relacionamento interferem no processo. Foram realizadas entrevistas com cerca de 30 proprietários de hotéis de pequeno porte localizadas em Sergipe, em que se reforçam as constatações observadas na literatura relacionadas às dificuldades quanto às formas de aquisição e desenvolvimento das competências dos empreendedores, além de se delimitar estímulos para o processo de aprendizagem contínua.

Feuerschütte e Godoi (2007) analisaram as competências empreendedoras do setor hoteleiro a partir da reconstrução histórica de experiências de trabalho e da atuação dos sujeitos à frente do empreendimento. A estratégia da investigação qualitativa foi a história oral, mediada por entrevistas realizadas com empreendedores do setor hoteleiro. A configuração das competências e dos saberes mobilizados para sua expressão foi estruturada segundo a definição de três categorias analíticas, as competências quanto às características pessoais do empreendedor, as competências relativas à gestão do empreendimento e as competências relacionadas empreendimento e seu



contexto. A identificação e a definição das competências construídas nas narrativas da história de vida demonstraram a vinculação entre os construtos competência do empreendedor e oportunidades empreendedoras mediados pelo surgimento dos eventos críticos ou situações complexas enfrentadas pelos sujeitos.

As competências empreendedoras dos proprietários de hotéis foram também exploradas no estudo de Honma e Teixeira (2008), baseando-se em referencial teórico de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) e no modelo de competências empreendedoras elaborado a partir de Man e Lau (2000) e Cooley (1990). Foi realizado um estudo de casos múltiplos, envolvendo seis empreendedores do setor hoteleiro de Curitiba: três donos de hotéis de pequeno porte e três donos de hotéis de médio porte. O quadro 01 a seguir mostra as competências adotadas no referido estudo que deixa especificadas as competências adotadas e sua definição.

Quadro 01: Categorias analíticas e Elementos de Análise

<b>CATEGORIAS ANALÍTICAS</b>	<b>ELEMENTOS DE ANÁLISE</b>
COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADE	Identificação de oportunidades; avaliação de oportunidades; busca de oportunidades; antecipar-se aos problemas ou situações; introduzir algo novo; criar algo inexistente
COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO	Redes de relacionamento; lealdade e confiança; exposição a mídia; comunicação; negociação; gerenciamento de conflitos; construir consenso da equipe; influencia outras pessoas; utiliza pessoas chaves para atingir objetivos.
COMPETÊNCIA DE COMPROMETIMENTO	Sustentação de esforços; comprometimento com objetivos de longo prazo; devoção ao trabalho; comprometimento com os funcionários; comprometimento com as crenças e valores; reiniciar após falhas; age diante de obstáculos significativos; comprometimento com objetivos de desempenho (qualidade, confiança, satisfação do cliente)
COMPETÊNCIA DE PLANEJAMENTO	Visão; definição e avaliação de objetivos; foco/escopo e capacidade; mudanças estratégicas; definir e avaliar posições; atingimento de resultados; utilização de táticas; orçamentos para estratégia; controle e monitoramento estratégico dos resultados
COMPETÊNCIA DE MOBILIZAÇÃO	Planejamento; organização; liderança; motivação; delegação; controle
COMPETÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA	Adaptabilidade; gerenciamento do tempo; qualidade de vida; nível stress; ética
COMPETÊNCIA DE INTERPRETAÇÃO	Pensar intuitivamente; raciocinar de forma criativa; olhar sobre diferentes ângulos; avaliação de riscos; ter vocação; ter autonomia; sensibilidade; vontade de aprender; definir formas de aprendizagem

Fonte: Honnma e Teixeira (Baseado em Man e Lau (2000) e Cooley (1990).



As principais conclusões deste trabalho mostram que não é possível afirmar que todos os empreendedores apresentam uniformidade em relação à caracterização de suas competências, em função da complexidade da análise e variação dos perfis profissionais e pessoais, experiências, histórias de vida, ambientes em que estão inseridos, características dos empreendimentos, diferentes ciclos de vida das empresas, mercados, estratégias e posicionamentos de mercado.

Observou-se, através dos artigos revisados, que os estudos sobre empreendedores em turismo ainda são escassos e relativamente recentes e que ainda não permitem vislumbrar as características que os diferenciam dos empreendedores que atuam em outros setores. Além disso, é visível que o estudo das competências empreendedoras ainda não tem sido devidamente abordado nos estudos sobre os empreendedores no setor turístico.

#### **4. Enfoque Metodológico**

Em função dos objetivos específicos do estudo, algumas questões de pesquisa são apresentadas:

Qual o perfil dos empreendedores/ gestores das empresas de pequeno porte no setor hoteleiro de Curitiba?

Quais as competências percebidas pelos empreendedores/ gestores como necessárias para o gerenciamento dos negócios?

Quais as competências que os empreendedores/ gestores desejam adquirir?

Como os empreendedores/ gestores aprendem as suas competências?

A escolha da hotelaria para este estudo se deve a sua importância no setor turístico pela sua expressividade econômica, principalmente na geração de empregos. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, a indústria hoteleira no Brasil (EMBRATUR, 2000), um quarto de hotel construído gera de 0,4 a 2 empregos diretos. O setor hoteleiro é o quarto maior empregador do país em virtude de suas receitas serem provenientes de gastos do turista com hospedagem, alimentação e bebidas e utilização de serviços como telefonia, lavanderia, aluguel de sala para eventos etc.



Foi adotada a definição do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008), onde são consideradas micro as que possuem até nove empregados e de pequeno porte, as que possuem de dez a 49 empregados. Não se deve confundir as definições de tamanho dos empreendimentos com o Sistema de Classificação de Meios de Hospedagem instituído pela Deliberação Normativa nº 429 de 23 /04/2002, estabelecido para classificar o grau de qualidade dos hotéis no Brasil, quanto à estrutura física e serviços prestados. Este sistema considerou os critérios da Matriz de Classificação e do Manual de Avaliação do Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, e estabelece seis classificações para os hotéis: simples, econômico, turístico, superior, luxo e super luxo, mas ainda não foi implantado pela maioria das empresas do setor.

Os dados foram coletados através de entrevista pessoal baseadas em roteiro estruturado, realizadas com os proprietários ou gerentes dos hotéis, que foram estimulados a explicarem suas respostas. Existiam em Curitiba, de acordo com dados de 2007 fornecidos pela Secretaria do Estado do Turismo, 113 estabelecimentos hoteleiros. Infelizmente, na lista disponibilizada pela instituição só constava o nome e endereço completo do estabelecimento, o que tornou impossível selecionar a priori a amostra pelo número de empregados. No entanto já era de conhecimento que a maioria daqueles hotéis, uma vez adotada a classificação do SEBRAE, estaria na categoria de micro e pequeno porte. Com base em experiências anteriores, observou-se que nem sempre a entrevista pessoal é aceita, portanto um percentual de recusas já havia sido determinado. Foi utilizado o critério amostral por acessibilidade ou adesão e foram feitas 43 entrevistas.

A variável “perfil do empreendedor/gerentes” dos hotéis de pequeno porte em Curitiba é analisada através dos indicadores idade, sexo, local de nascimento, formação e experiência anterior. As “competências” são abordadas em três dimensões: as existentes, as desejadas e as futuras. As competências percebidas como necessárias pelos empreendedores/ gerentes foram divididas em habilidades técnicas e comportamentais, considerando que estas seriam as duas habilidades elementares para gerenciar pequenos empreendimentos.

Com relação a “aprendizagem” das competências pelos empreendedores/gestores, são analisadas quais as competências dos empreendedores/gestores foram adquiridas através de treinamento, quais as técnicas de treinamento que consideram mais adequadas, como



aprendem mais facilmente e como avaliam as instituições que oferecem treinamento em hotelaria.

## 5. Perfil dos Empreendedores e Gestores

A grande maioria dos entrevistados (79,07%,) eram gerentes. Os empreendedores representaram 20,93% da amostra. Foi constatado que o principal responsável pela gestão do dia-a-dia dos hotéis de pequeno porte é o gerente pois o proprietário não está a frente do negócio e se dedica a outras atividades empresariais, que somente participa das decisões mais importantes.

Pode-se observar que, apesar da maioria das empresas hoteleiras de pequeno porte em Curitiba ser dirigida por homens, a participação de mulheres no setor é expressiva pois cerca de 39,6% dos entrevistados é do sexo feminino. Nota-se também que entre os gerentes o percentual de mulheres é superior ao de empreendedores. Quando se compara estes resultados com outros estudos realizados em pequenas empresas do setor hoteleiro, a exemplo do de Teixeira (2005), realizado em Sergipe, no qual 33,3% das empreendedoras eram do sexo feminino, observa-se que a presença de mulheres em Curitiba é ligeiramente superior.

Não é possível destacar diferenças marcantes com base no fator idade nos entrevistados já que existem pessoas de todas as idades nos hotéis que participaram do estudo. Os empreendedores e gestores das empresas hoteleiras de pequeno porte em Curitiba estão bem distribuídos na faixa de idade entre 30 e 60 anos. É importante ressaltar o fato de menores de 30 anos representarem uma parcela relativamente significativa, 13,95% da amostra total. Em linhas gerais os gestores são mais jovens do que os empreendedores, que nasceram, em sua maioria, no Estado do Paraná. Grande parte dos entrevistados, 58,14%, nasceu no Estado do Paraná, principalmente na cidade de Curitiba (39,53%). Estados como São Paulo, 20,93%, e Rio Grande do Sul, 11,63%, também foram representativos na pesquisa. Metade dos gestores dos hotéis em Curitiba não é natural do Estado do Paraná, diferente dos empresários pois 68,42% deles são paranaenses.

Ambos possuem um nível elevado de escolaridade, 47,4% dos empreendedores possuem formação superior enquanto 62,5% dos gerentes possuem esse nível de escolaridade. Verificou-se que nenhum dos empreendedores é graduado em hotelaria, a maioria tem



formação em engenharia civil, direito e administração. Por sua vez, quase metade dos gerentes é graduado ou pós-graduado em cursos relacionados a hotelaria. A outra metade tem formação acadêmica em cursos que têm ligação indireta com setor hoteleiro, a exemplo dos cursos de Administração, Direito, Gestão de Pessoas e Contabilidade. Mais de um terço dos gerentes está trabalhando a menos de cinco anos na empresa e na função.

Quando se compara com os resultados do estudo de Teixeira (2005), realizado com empresários do setor hoteleiro em Sergipe, observou-se que o nível de escolaridade também era alto pois 50% desses empresários tem formação superior, apesar de apenas 3,3% ser graduado em turismo. Essa tendência já foi verificada em outros estudos realizados no setor turístico a exemplo do de Barbosa e Teixeira (1997), que foi realizado com proprietários de empresas de diversas atividades como hotelaria, agências, restaurantes e transportes, que identificou que 60% dos que atuavam com negócios turísticos tinham formação acadêmica superior.

Procurou-se conhecer no estudo se os empreendedores/gerentes tinham experiência anterior no negócio de hotelaria. Verificou-se que apenas 26,32% dos empreendedores tinham atuado no setor turístico. Os gestores apresentaram maior experiência anterior na área do que os empreendedores, pois 70,83% deles, já tinha tido experiência no setor turístico e iniciou sua vida profissional em cargos operacionais e aos poucos conseguiram atingir a gerência. No estudo de Teixeira (2005) esse resultado foi também muito próximo, pois apenas 20% dos empresários entrevistados em Sergipe tinham tido experiência anterior na área de turismo.

## **6. Competências**

Inicialmente foram observadas as competências técnicas e comportamentais consideradas pelos entrevistados como necessárias para o gerenciamento dos negócios. A seguir foi investigado quais as competências desejadas que não eles possuíam e gostariam de ter. Finalmente os entrevistados indicam quais as competências que acham que necessitarão no futuro.



## 6.1. Competências técnicas necessárias

Quando questionados sobre as competências técnicas que consideram necessárias para gerenciar os negócios de hotelaria os entrevistados afirmaram que era muito importante ter conhecimento do ramo de atividade, de técnicas administrativas/ gerenciais e ter e visão do negócio. Enfatizaram também que era importante saber gerenciar pessoas, estar muito bem informado, ser organizado e ter alguma experiência anterior na área hoteleira. Outras competências mencionadas foram: conhecimentos contábeis, de idiomas e conhecimento dos serviços que os hotéis de rede estão prestando. A tabela 01 especifica as competências técnicas necessárias apontadas pelos entrevistados. Como a pergunta foi aberta, sem indicação de opções de respostas a tabela foi construída com a codificação pelo conteúdo.

Tabela 01- Competências técnicas para gerenciar um hotel

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Conhecimento do tipo negócio	16	37,21
Conhecimento administrativo/gerencial	11	25,58
Visão de negócio	5	11,63
Informação	4	9,30
Organização	2	4,65
Experiência	2	4,65
Conhecimento em gestão de pessoas	1	2,33
Competência	1	2,33
Conhecimento Contábil	1	2,33
Conhecimento de línguas estrangeiras	1	2,33
Conhecimento dos serviços das redes	1	2,33
Não soube responder	6	13,95
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	52	
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	43	100

Obs: A questão foi aberta e a frequência absoluta total das respostas foi 52 pois algumas vezes os entrevistados apontaram mais de uma competência. O percentual relativo foi calculado em função do número de respondentes, 43.

Observa-se na tabela 01 a destacada importância dada pelos empreendedores/gerentes ao conhecimento do negócio hoteleiro e a necessidade de ter conhecimentos administrativos/gerenciais, sem especificar quais seriam eles. Ao se comparar esses resultados com os encontrados por Teixeira e Morrison (2004), que usou a mesma metodologia de



pesquisa em Sergipe, observou-se que as habilidades técnicas foram mais específicas e relacionadas ao conhecimento de contabilidade e finanças mereceram maior destaque, seguida pelo conhecimento do tipo de negócio. Por sua vez, a dedicação exclusiva ao negócio foi para os empresários sergipanos destacado por 40% dos respondentes, enquanto em Curitiba esse fator nem foi sequer mencionado.

## 6.2. Competências comportamentais necessárias

Quando perguntados sobre quais as competências comportamentais necessárias para o gerenciamento dos negócios muitos dos entrevistados garantem que a paciência com os hóspedes e com os empregados é pré-requisito para quem quer gerenciar bem um negócio de hotelaria. Paciência com os funcionários, para que eles entendam a forma correta de atender o hóspede. Ter empatia e saber entender o que seu cliente deseja, tratá-lo da melhor forma mesmo quando ele exige coisas que não têm direito, o que acontece com frequência. Enfatizam a importância da liderança, simpatia, flexibilidade e gostar do trabalho que faz e dedicação. Outras habilidades foram mencionadas como ter agilidade, bom senso, dinamismo, dedicação, motivação, criatividade, espírito de equipe, honestidade, entres outras. A tabela 02 traz esse resumo.

Tabela 02- Competências comportamentais para gerenciar um hotel

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Paciência com funcionários	14	32,56
Habilidade de relacionamento com os hóspedes	10	23,26
Liderança	6	13,95
Simpatia	5	11,63
Flexibilidade	4	9,30
Gostar do que faz	4	9,30
Dedicação	3	6,9
Outros	31	72,09
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	<b>77</b>	
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Obs: A questão foi aberta e a frequência absoluta total das respostas foi 77 pois algumas vezes os entrevistados apontaram mais de uma competência. O percentual relativo foi calculado em função do número de respondentes, 43.

As habilidades comportamentais citadas pelos entrevistados em Curitiba foram coincidentes com as encontradas no estudo de Teixeira e Morrison (2004), quando os empresários de

Sergipe citaram também que as habilidades mais importantes para o empresário seriam a facilidade de relacionamento com os hóspedes e saber lidar com os empregados. Vale destacar que a comparação com Sergipe enriquece os resultados desta pesquisa pois as empresas em ambos os estados tinham características e porte semelhantes.

### 6.3. Competências desejadas

Foi perguntado aos entrevistados se gostariam de adquirir alguma competência que não possuíam e que achavam importante para gerenciar o negócio hoteleiro. Cerca de 23% consideram que o conhecimento de um idioma, como o inglês e o espanhol, é um dos pontos que gostariam de melhorar pois teriam mais facilidade com os hóspedes vindos do exterior. Já 13,95% disseram que o conhecimento da administração hoteleira e de suas ferramentas ainda lhes falta para gerenciar melhor as empresas.

Alguns enfatizaram que seria necessário conhecer mais sobre informática, marketing, contabilidade, leis e normas, a área de alimentos e bebidas e até mesmo ter uma formação acadêmica. Outros mencionaram habilidades comportamentais como paciência, organização, rapidez nas decisões, liderança e melhor administração do tempo.

Tabela 03- Habilidades que o entrevistado gostaria de possuir para gerenciar um hotel

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Idiomas	10	23,26
Conhecimentos em hotelaria	6	13,95
Informática	3	6,98
Experiência	2	4,65
Conhecimento jurídico	2	4,65
Paciência	2	4,65
Conhecimento administrativo	2	4,65
Rapidez nas decisões	1	2,33
Organização	1	2,33
Conhecimento contábil	1	2,33
Liderança	1	2,33
Administração do tempo	1	2,33
Formação acadêmica	1	2,33
Conhecimento da área de A&B	1	2,33
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	34	
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	43	100

Obs. Esta pergunta não foi respondida por todos portanto número de respostas é inferior ao número de respondentes. O percentual relativo foi calculado em função do número de respondentes, 43.



Comparando essas respostas com as do estudo de Teixeira e Morrison (2004) observa-se de novo existe coincidência com relação a competência mais desejada ser o conhecimento de idiomas. No entanto, os empresários sergipanos enfatizam com maior destaque o desejo de possuírem conhecimentos técnicos de marketing, informática, custos e finanças.

#### 6.4. Competências necessárias no futuro

Os entrevistados foram questionados sobre as competências que serão exigidas para gerenciar o negócio hoteleiro no futuro. Segundo suas percepções, as duas competências que consideram mais expressivas foram a necessidade de formação acadêmica e a sensibilidade. Esta sensibilidade representa a intuição, a capacidade de observar o ambiente e entender o que está ocorrendo. A seguir os empresários e gerentes acreditam que flexibilidade, informação, conhecimentos do setor hoteleiro, conhecimentos de informática, dinamismo, contato com o hóspede, disponibilidade e criatividade são competências necessárias no futuro. Outras competências forma citadas a exemplo de polivalência, o conhecimento em idiomas, administração financeira e gestão de pessoas, o gosto pelo trabalho e a visão de negócio.

Tabela 04- Competências e habilidades exigidas no futuro

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Formação acadêmica	4	9,3
Sensibilidade	4	9,3
Flexibilidade	3	6,9
Conhecimento do ramo	3	6,9
Informação	3	6,9
Conhecimentos de informática	2	4,6
Dinamismo	2	4,6
Disponibilidade	2	4,6
Contato com o hóspede	2	4,6
Criatividade	2	4,6
Outras	20	46,5
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	47	
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	43	100

Obs: A questão foi aberta e a frequência absoluta do total das respostas foi 47 pois algumas vezes os entrevistados apontaram mais de uma competência. O percentual relativo foi calculado em função do número de respondentes, 43.

#### 7. Aprendizagem das Competências

Inicialmente são abordadas quais as competências empreendedores/gestores adquiriram através de treinamento, quais as técnicas de treinamento que consideram mais adequadas,

como avaliam que aprendem mais facilmente e como avaliam as instituições que oferecem treinamento específico em hotelaria.

### 7.1. Aprendizagem através de treinamento

Os entrevistados foram solicitados a informar se algumas das competências que possuem foram adquiridas através de programas de treinamento. De acordo com a tabela 05, metade dos entrevistados (51,16%) garante que aprenderam essas habilidades em programas de treinamento, porém 46,51% dos respondentes não aprenderam dessa forma.

Alguns desses entrevistados acreditam que a melhor forma de aprendizado é a prática, principalmente os gerentes. Muitos dos gerentes iniciaram suas carreiras muito jovens, em cargos operacionais do hotel, tendo a oportunidade de observar e aprender com as pessoas que detinham maior experiência. A medida que, iam subindo de posição nas empresas, desenvolveram as habilidades gerenciais necessárias e, mais tarde, alguns deles buscaram aprimorar tais habilidades em treinamentos e cursos.

Tabela 05- Aprendizado através de programas de treinamento

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	22	51,16
Não	20	46,51
Não respondeu	1	2,33
<b>TOTAL</b>	43	100

No estudo de Teixeira e Morrison (2004), realizado em Sergipe, observou-se que o percentual dos que participaram de treinamento foi um pouco maior do que em Curitiba, 60%. No entanto pode-se afirmar que apesar do número dos empreendedores/gerentes que não participaram de programas de treinamento é menor do que em Sergipe, esse número ainda pode ser considerado elevado, pois poucos tinham formação específica em hotelaria e, sem dúvida, necessitam de treinamento na área.



## 7.2. Técnicas de treinamento mais adequadas

Muitos entrevistados acreditam que todas as técnicas de treinamento são válidas, uma vez que qualquer forma de adquirir conhecimento trará benefícios ao pequeno empreendimento. Algumas das técnicas foram escolhidas pelos empreendedores/gerentes como as mais efetivas, a exemplo dos cursos que consideram técnica que agrega bastante conhecimento, onde muita informação conceitual é passada e onde o empresário/gerente pode aprender sobre áreas que normalmente tem maior dificuldade, como contábil e administrativa.

As discussões em pequenos grupos foram assinaladas como a segunda opção por 44,19% dos entrevistados. Esta técnica foi mencionada pois, segundo suas percepções, existe a troca de muitas informações entre os participantes, diminuição de dúvidas, a discussão de formas de gerenciamento e o contato com pessoas com mais experiência. A participação em *workshops* e oficinas, palestras/seminários e congressos e feiras são consideradas técnicas adequadas para o aprendizado por 32,56% dos respondentes que acreditam que novas formas para aprimorar o gerenciamento das empresas são explicadas nessas formas de treinamento. A internet aparece como técnica adequada de aprendizado somente para 11,63%.

Tabela 06- Técnicas de treinamento adequada ao empreendedor/gerente de pequenos negócios

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Cursos	28	65,12
Discussões em pequenos grupos	19	44,19
Seminários/ palestras	14	32,56
Workshops e oficinas	14	32,56
Congressos e feiras	14	32,56
Internet	5	11,63
Outros	8	18,60
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	102	
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	43	100

Obs. A questão foi aberta e a frequência absoluta total das respostas foi 102 pois algumas vezes os entrevistados apontaram mais de uma técnica. O percentual relativo foi calculado em função do número de respondentes, 43

Quando se compara essas respostas com os resultados encontrados no estudo de Teixeira e Morrison (2004) com empresários da hotelaria em Sergipe, observa-se que a preferência nesse



Estado foi por seminários e palestras havendo uma tendência a formas mais rápidas de aprendizagem. Os cursos para esses empresários foi considerada a segunda opção. Outras técnicas de aprendizado foram mencionadas durante as entrevistas em Curitiba: a associação a entidades de classe, a realização de curso superior em hotelaria, a leitura e o contato com profissionais da área.

### 7.3. Avaliação das instituições de treinamento

Segundo a avaliação de 76,74% dos entrevistados, os órgãos de treinamento existentes (SEBRAE, SENAC, SESI, entre outros) atendem às suas necessidades, como pode ser visto na tabela 07. Eles consideram que os cursos oferecidos por essas instituições são bons, acessíveis e de fácil aplicação no dia-a-dia do hotel. Porém criticam o horário em que estes cursos são oferecidos, geralmente durante todo o período da tarde, atrapalhando a rotina de trabalho na empresa.

Somente para 16,28% dos entrevistados os treinamentos oferecidos não suprem suas necessidades total ou parcialmente. Eles alegaram também que o valor cobrado pelos órgãos promotores dos treinamentos é inacessível as pequenas empresas.

No estudo de Teixeira e Morrison (2004) essa avaliação foi menos favorável pois 50% os empresários do estado de Sergipe consideram que a oferta de treinamento oferecido por essas instituições não atende às suas necessidades. Justificam suas repostas dizendo que os instrutores que ministram os cursos não tem conhecimento prático, os cursos são caros ou insuficientes em oferta.

Tabela 07- Avaliação das instituições de treinamento

<b>Órgãos de treinamento atendem a necessidade do pequeno empresário</b>		
	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim	33	76,74
Não	7	16,28
Não conhece	3	6,98
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

#### 7.4. Como empreendedores/gerentes aprendem mais efetivamente

Perguntados sobre como acham que aprendem mais efetivamente 62,79% dos entrevistados afirmaram que aprendem melhor fazendo na prática, no contato direto com clientes e funcionários e resolvendo os impasses do dia-a-dia. Outros 30,23% acham que aprendem observando quem tem mais experiência ou mesmo o que a concorrência está praticando. A leitura é considerada uma boa forma de aprendizado por 16,28% e a participação em cursos e conversa com amigos por 13,95% e 11,63%, respectivamente.

Tabela 08 Como os empreendedores aprendem mais efetivamente

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Fazendo	27	62,79
Observando	13	30,23
Lendo	7	16,28
Participando de cursos	6	13,95
Através de amigos	5	11,63
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	58	
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	43	100

Obs. A questão foi aberta e a frequência absoluta total das respostas foi 58 pois algumas vezes os entrevistados apontaram mais de uma forma. O percentual relativo foi calculado em função do número de respondentes, 43

Ao se comparar esses resultados com os encontrados por Teixeira e Morrison (2004) observou-se que também em Sergipe a aprendizagem através da prática é a forma preferida pelos empresários que participaram desse estudo. A exemplo do que ocorreu em Curitiba, foi mencionado que a observação e a leitura aparecem como a segunda e terceira opção. Não resta dúvida que o aprendizado através da prática, do fazendo e aprendendo, é a forma mais simples de se adquirir novos conhecimentos, especialmente quando se pensa no pequeno porte das empresas que participaram deste estudo mas, pode-se argumentar que, agindo desta forma nem sempre existe a busca de novos conhecimentos para o desenvolvimento contínuo dos empreendedores/gestores.



## 8. Conclusão

Conforme mencionado por Teixeira e Morrison (2004) um dos desafios para o desenvolvimento gerencial de empresários/gestores de pequenos negócios do setor hoteleiro é a adoção de uma filosofia de aprendizado contínuo, pois essas competências estão sempre mudando em função das necessidades do mercado.

Este estudo mostra que a maioria dos empreendedores dos hotéis de pequeno porte de Curitiba possui e se dedica a outra atividade empresarial e, portanto, grande parcela desses negócios, não é administrada pelo seu próprio dono, mas por gerentes que é responsável pela gestão do dia-a-dia do hotel, no qual o dono participa apenas das decisões mais importantes. Os gerentes entrevistados têm maior grau de instrução formal que os empreendedores, já que a maioria deles possui pelo menos o terceiro grau completo. Verificou-se também que nenhum empreendedor é graduado em hotelaria e poucos possuíam experiência anterior na área. Já os gestores possuíam experiência anterior na área e muitos iniciaram sua vida profissional desempenhando funções operacionais em hotéis. Pode-se destacar ainda o expressivo número de mulheres entre os entrevistados.

Com relação às competências técnicas necessárias ao desempenho eficaz dos negócios os entrevistados destacaram que era muito importante ter conhecimento do ramo de atividade, de técnicas administrativas/ gerenciais e ter visão do negócio. Já com relação às competências comportamentais os entrevistados consideram que é muito importante saber lidar com os funcionários e hóspedes pois sem essas habilidades é difícil atuar na prestação de serviços de hotelaria. Quanto às competências desejadas, mereceu ênfase o desejo de conhecerem outro idioma além do conhecimento de ferramentas da administração hoteleira para gerenciar melhor as empresas. Em relação às competências exigidas no futuro, verificou-se a importância dada pelos respondentes a formação acadêmica e a sensibilidade. Cerca de metade dos empreendedores/gestores de Curitiba aprenderam suas competências através de treinamento e consideram que as técnicas mais apropriadas são os cursos e as discussões de pequenos grupos. Avaliam de forma positiva as instituições que oferecem esse treinamento, apesar de considerarem o seu custo alto para a empresa de pequeno porte.

Preferem aprender fazendo, através da prática dando muito menor importância a leitura, na busca de novos conhecimentos. Estes resultados foram também encontrados no estudo de



Teixeira e Morrison (2004), que destacam que um dos maiores obstáculos a aprendizagem de novas competências reside no fato desses empresários considerarem a atividade hoteleira relativamente simples e não perceberem a necessidade de esforços maiores para manter-se atualizado ou de aprender novas técnicas gerenciais. Assim como afirmam as referidas autoras do estudo realizado em Sergipe, observou-se também nesta pesquisa que a maior dificuldade para o desenvolvimento de novas competências é que o gerenciamento de hotéis/pousadas de pequeno porte é considerado pelos empreendedores/gestores como essencialmente prático, então a melhor maneira de aprender a gerenciar é fazendo. Não se percebe a necessidade de aprimoramento e busca do desenvolvimento contínuo.

A identificação de competências existentes e desejadas, assim como o conhecimento das formas de aprendizagem mais efetivas para os empreendedores/gestores, poderão subsidiar futuros programas de capacitação ou apoio a projetos voltados para o desenvolvimento de pequenos negócios do setor hoteleiro, possibilitando que novas competências sejam assimiladas por seus empreendedores/gestores, permitindo que seus negócios sobrevivam em mercado cada vez mais competitivo.

## Referências

BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Avaliação da Oferta Turística: uma Contribuição dos Empresários para a Formulação de Estratégias para o Setor. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, Angra dos Reis, RJ, 1997. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

COOLEY, L. *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance*. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

EMBRATUR. A indústria hoteleira no Brasil. 2000. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/>>. Acesso em: 07 nov. 2005.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial 2001, Global, p. 183-196.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; GODOI, Christiane Kleinübing. Competências Empreendedoras: um Estudo Historiográfico no Setor Hoteleiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FRIEDMAN, S.; CHRISTESEN, P.; DEGROOT, J. Work and life balance: the zero-sum game. *Harvard Business Review*, nov./dez. 1998.



HALL, M. C.; RUSHER, K. Risky lifestyles ? Entrepreneurial characteristics of the New Zealand bed and breakfast sector. In: *Small Firms in Tourism: International Perspectives*, (ed), R.Thomas, Elsevier. Oxford: 2004.

HONMA Edson Tadayoshi, TEIXEIRA, Rivanda Meira. Competências Empreendedoras: Estudo de Casos Múltiplos no Setor Hoteleiro em Curitiba. In: Seminário Internacional de Turismo, SIT,10, Curitiba, 2008. *Anais...* Curitiba: SIT, 2008.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br/>>. Acesso em: 15 abril de 2007.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Cadeia produtiva do turismo no Paraná: estudo sobre as regiões turísticas do estado / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Curitiba, Paraná, 2008.

LANDSTROM, H.; FRANK, H.; VECIANA, J. *Entrepreneurial and small business research in Europe*. Avebury: Aldershot, 1996.

LENEHAM, T. A Study of management practices competences within effective organisations in the Irish tourism industry. *The Services Industries Journal*, v. 20, n. 3, July, 2000, p. 19-42.

LEIRIA, A. M. L. As competências do empresário da empresa de pequeno porte. Porto Alegre, 2002. *Dissertação* (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

KEEP, E., MATHEW, K. The leisure sector, skills task forces, Research paper 6 ESRC Centre on Skills Knowledge and Organisational Performance, Oxford and Warwick Universities. 1999.

MAMEDE, M. I.; MOREIRA, M. Z. Perfil de Competências Empreendedoras dos Investidores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2005, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2005.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/ manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v.8, n.3, 2000.

MARTIN, G.; STAYNES, H. Managerial Competences in Small Firms. *The Journal of Management Development*, v.13, n. 7, 1994.

MORALES, S. A. Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos. Florianópolis, 2004. 199 f. *Tese* (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MORRISON, Alison. An introduction to Entrepreneurship. In: MORRISON, Alison (Editor). *Entrepreneurship- an international perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

\_\_\_\_\_. Entrepreneurship and Family Business. In: GETZ, D. CARLSEN, J. MORRISON, A. *Family Business in the Hospitality and Tourism Industry*. CAB Publishing, England, 2003.

PAIVA Jr., F.; MELLO, S. C. L. Competências Empreendedoras em Comportamentos de Dirigentes de êxito Socialmente Reconhecido. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* SÃO PAULO: ANPAD, 2003.

PETERS, M.; BUHALIS, D. Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education and Training*. v. 46, n. 8/9, 2004.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, 2008. Disponível em <<http://www.sebrae.org.br>> Acesso em 07/08/2008.



SHAW, Gareth; WILLIAM, Allan. From Lifestyle consumptions to lifestyle production: changing patterns of tourism entrepreneurship. In: THOMAS, Rhodri (Ed.). *Small Firms in Tourism: International Perspectives*. Oxford: Elsevier, 2004.

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

SZIVAS, E. Entrance into tourism entrepreneurship: a UK case study. *Tourism and hospitality research*. v. 3, n. 2, 2001.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do setor Hoteleiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n 1, jan/mar 2004.

\_\_\_\_\_. Diagnostico de Pequenos Negócios Hoteleiros em Sergipe. In: *Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro*. Ed. Trigo, Luiz Gonzaga Godoi. São Paulo: Roca, 2005.

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

**Recebido em: 12/01/2010 (1ª versão) 07/10/2010 (2ª versão) 05/01/2011**

**Aprovado em: 07/02/2011**