

# COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EM HOTÉIS DE PEQUENO PORTE: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM CURITIBA, PARANÁ

Entrepreneurial competencies in small hotels: a multiple case study  
in Curitiba, Paraná

Competencias emprendedoras en hoteles de pequeño porte: estudio  
de múltiples casos en Curitiba, Paraná

**Edson Tadayoshi Honma**

[edson.honma@neogrid.com](mailto:edson.honma@neogrid.com) - Neogrid

Mestrado em Administração - UFPR, MBA em Gestão Empresarial - FGV

Graduação em Administração de empresas - UFPR

**Rivanda Meira Teixeira**

[rivandateixeira@terra.com.br](mailto:rivandateixeira@terra.com.br)

Universidade Federal de Sergipe

Pós Doutorado em Gestão Turismo - Bournemouth University, Inglaterra e Strathclyde University – Escócia

Pós Doutorado em Empreendedorismo em Turismo - HEC em Montreal, Canadá

Doutorado em Administração pela Cranfield University – Inglaterra, Mestrado em Administração - COPPEAD/UFRJ

**Correspondência:**

Departamento de Administração. Universidade Federal de Sergipe.

Campus Universitário-Jardim Rosa Elze, São Cristóvão, Sergipe. 40100-000

Data de Submissão: 09/02/2010

Data de Aprovação: 14/12/2010

## RESUMO

O enfoque dado ao estudo das competências tem sido apresentado como alternativa para o aumento da competitividade das empresas, sendo utilizado por empresas com foco na inovação; em especial no campo da estratégia e gestão de pessoas e, recentemente, no campo do empreendedorismo. Este estudo teve como objetivo analisar as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis de pequeno porte, baseando-se em referencial teórico de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) e em modelo de competências empreendedoras, a partir de Man e Lau (2000) e Cooley. Foi realizado estudo de casos múltiplos, através de entrevistas semiestruturadas com três empreendedores em função das competências do modelo proposto: oportunidade, comunicação, comprometimento, planejamento, mobilização, qualidade de vida e interpretação. Verificou-se que não existe uniformidade em relação à caracterização de suas competências, em função da 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.

**PALAVRAS-CHAVE:** competências empreendedoras, pequenas empresas, setor hoteleiro.

## ABSTRACT

The focus on competencies has been presented as an alternative for increasing the competitiveness of companies, and has been adopted by innovative companies, particularly in the area of strategy and people management, and more recently, in the area of entrepreneurship. This study analyzes the entrepreneurial

competences of small business hotel owners, based on the theoretical framework of Fleury and Fleury (2001), and Zarifian (2001) and on a model of entrepreneurial competences, adapted from Man and Lau (2000) and Cooley. A multiple case study was carried out using semi-structured interviews with three entrepreneurs, focusing on seven areas of competence of the proposed model: opportunity, communication, commitment, planning, mobilization, quality of life and interpretation. This work reveals that there is no uniformity in relation to the characterization of competences, due to the variation in personal and professional profiles, experiences, life histories, working environments, entrepreneurship characteristics, different life cycles of the company, markets, strategies and market positioning.

**KEY WORDS:** entrepreneurial competencies, small businesses, hospitality sector.

## RESUMEN

El enfoque dado al estudio de las competencias ha sido presentado como alternativa para el aumento de la competitividad de las empresas, siendo utilizado por empresas con foco en la innovación, en especial en el campo de la estrategia y gestión de personas y, recientemente, en el campo del emprendedorismo. Este estudio tuvo como objetivo analizar las competencias emprendedoras de los propietarios de hoteles de pequeño porte, basándose en el referencial teórico de Fleury y Fleury (2001) y Zarifian (2001) y en el modelo de competencias emprendedoras, a partir de Man y Lau (2000) y Cooley. Fue realizado un estudio de casos múltiples a través de entrevistas semiestructuradas con tres emprendedores en función de las competencias del modelo propuesto: oportunidad, comunicación, comprometimiento, planeamiento, movilización, calidad de vida e interpretación. Se verificó que no existe uniformidad en relación a la caracterización de sus competencias, en función de la variación de los perfiles profesionales y personales, experiencias, historias de vida, ambientes en que están insertos, características de los emprendimientos, diferentes ciclos de vida de las empresas, mercados, estrategias y posicionamientos de mercado.

**PALABRAS CLAVE:** Competencias emprendedoras, Pequeñas empresas, Sector hotelero.

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedor tem papel de fundamental importância na nossa economia, pois atua como agente de mudanças e desenvolvimento, como gerador de riquezas, renda e empregos. Dados do Global Entrepreneurship Monitor -GEM (2008), projeto de maior escopo no estudo do empreendedorismo mundial, revelam que a evolução da atividade empreendedora no Brasil se tem desenvolvido de forma expressiva. Em todos os anos em que o país vem participando dessa pesquisa, tem se mantido entre os sete países com a maior taxa de TEA do mundo. A Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA) brasileira manteve-se em torno de 12%, índice semelhante ao de nações como os Estados Unidos e outros países desenvolvidos. De acordo com a GEM (2008), há 14,6 milhões de empreendedores no Brasil. A taxa de empreendedores por oportunidade ficou em 8,03% (9,78 milhões de pessoas) e por necessidade em 3,95% (4,81 milhões de pessoas).

Diante desse contexto de constantes desafios, o empreendedor destaca-se como principal ator responsável pela criação, manutenção e gestão de suas empresas. Entre os vários tópicos abordados sobre os empreendedores, cada vez mais é maior o do estudo de suas competências empreendedoras, para melhor compreensão do fenômeno do empreendedor.

Como afirmam Man e Lau (2000), o enfoque dado às competências pode ser a alternativa para melhor entendimento das características individuais dos empreendedores relacionadas às suas atividades na função e organização. Em linhas gerais, o conceito de competências tem sido aproveitado especialmente para se avançar na compreensão do campo da gestão de pessoas nas empresas modernas, através da extensão de seu entendimento e utilização junto a outras teorias (DUTRA, 2004).

Este estudo tem como objetivo analisar as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis de pequeno porte na cidade de Curitiba. Pretende-se identificar, especificamente, o conjunto de competências que esses empreendedores possuem para a gestão de seu negócio, baseado em referencial teórico de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) e em um modelo de competências empreendedoras, adaptado de Man e Lau (2000) e Cooley (1990).

Segundo Fleury e Fleury (2001), o tema competências, com seu desenvolvimento e importância passou a fazer parte da pauta de diversas discussões e debates, associados à diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa; competência do indivíduo; das organizações; as *core competences* e dos países; os sistemas educacionais e formação de competências. Destacam ainda estes autores que o tema competências está associado à diferentes instâncias de compreensão: competência do indivíduo, competência das organizações e competência dos países. Desta forma, neste trabalho propõe-se adaptar os conceitos de competências do campo da administração, ampliando seu enfoque para o estudo dos empreendedores, focalizando a instância individual de compreensão.

Importa salientar que o conceito de competências ainda está em construção e como bem afirma Dutra (2004, p.33), "ao reunirmos profissionais de recursos humanos das empresas, onde efetuamos intervenções, e ao discutirmos o tema nos programas de pós-graduação, pesquisa e nos cursos de extensão, verificamos que existe muito para pesquisar e aprofundar sobre o assunto." É considerado relevante este estudo, pois o entendimento do conceito de competências se mostra muito adequado para explicar a realidade vivida pelos indivíduos na gestão de suas organizações.

O estudo trará também uma contribuição teórica, em especial no campo do empreendedorismo no Turismo, pois como já destacaram anteriormente Teixeira e Morrison (2004) em estudos focados neste setor, 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 e adoção de condizente filosofia de aprendizado contínuo. Para Dutra (2004) é fundamental desenvolver estudos relacionados ao assunto competências, para que os gestores e organizações possam ter mais ferramentas para aprimorar o seu sistema de gestão de pessoas, além de estimular as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

Como contribuição prática, pode-se considerar que o resultado deste estudo poderá subsidiar futuros programas de capacitação ou projetos de apoio aos empreendedores, que se voltem para a aquisição e desenvolvimento de suas competências, agregando valor ao indivíduo. Além disto, poderá servir como referência para que os próprios empreendedores possam fazer uma avaliação do papel das competências no planejamento de seu desenvolvimento pessoal. Para os empreendedores, poderá representar ótima oportunidade de autoavaliação, com o levantamento dos seus pontos fortes e fracos, que poderão ser melhorados pela identificação das suas competências e reflexão quanto à sua real agregação de valor e contribuição ao patrimônio de seu empreendimento.

Este estudo se volta para os empreendedores do setor de Turismo, com foco no setor hoteleiro em empresas de pequeno porte. Trata-se de segmento muito promissor, com uma previsão de ascensão espantosa, no que se refere ao número de clientes. De acordo com a OMT (2001), mais de um bilhão de turistas viajarão no ano 2010 e calculam-se 1.58 bilhões para 2020.

Esse movimento crescente do setor também vem acontecendo de maneira intensa no Brasil que, segundo dados da Empresa Brasileira de Turismo, EMBRATUR (2005), em 2004 foi responsável pela entrada de cerca de 3,9 bilhões de dólares para o país, com um índice de crescimento médio de 15,99% no fluxo internacional de turistas. Em termos comparativos, a Organização Mundial do Turismo, órgão das Nações Unidas, apontou no ano de 2004 um crescimento médio de 10% no fluxo de turistas internacionais em todo o mundo (EMBRATUR, 2005). Dentro do Turismo, o destaque dado para o setor hoteleiro se justifica, pois tem aumentado consideravelmente a taxa de ocupação e de crescimento no setor.

No Brasil, o setor hoteleiro também está em franca ascensão, devido ao aumento do investimento de capital externo e ao expressivo potencial de mercado. Segundo dados da EMBRATUR (2005), somente a rede hoteleira irá representar cerca de 227.962 empregos diretos e indiretos, de 2005 – 2008, quando grupos nacionais e internacionais irão investir cerca de R\$ 3,4 bilhões em novos empreendimentos (EMBRATUR, 2005). O setor hoteleiro de Curitiba tem-se desenvolvido e expandido de maneira rigorosa, 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.

## 2 O COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR

Segundo o modelo GEM (2005, p. 81), empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento; como, por exemplo, atividade autônoma, nova empresa, ou a expansão de empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas. Morrison (1998) observa que no coração dos empreendimentos estão os empreendedores, com sua persistente busca por oportunidades e seu esforço para se conseguir os recursos necessários. Para a autora, a essência do empreendedorismo é a promoção das mudanças, através do processo de inovação.

Para Filion (1999) o universo dos empreendedores foi primeiramente abordado pelos economistas, e posteriormente pela corrente comportamentalista. O campo do empreendedorismo tem crescido e expandiu-se além de suas fronteiras nos últimos anos, tornando-se destaque em praticamente todas as áreas das ciências humanas e gerenciais. Segundo este autor, a abordagem dos economistas foi a pioneira, mas foi Schumpeter quem realmente lançou o chamado campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação. Filion (1999) relaciona a corrente comportamentalista com os psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano, citando Max Weber como um dos seus pioneiros.

Conforme descrevem Souza e Guimarães (2005, p. 10), a visão comportamental do empreendedorismo teve início com Max Weber (2005), em sua obra 'A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo', que definiu os empreendedores como pessoas inovadoras, que possuem importante função de liderança no ambiente organizacional. Os autores identificaram um fator de fundamental importância para a explicação do comportamento empreendedor, no início do século passado, que é a crença religiosa ou o trabalho ético protestante que estabelece normas de condutas que freiam a extravagância, o consumo ostensivo e a indolência.

Os chamados *behavioristas* ou comportamentalistas dominaram a área do empreendedorismo desde os anos 1970 até meados dos anos 1980, sendo o seu maior representante David McClelland. O foco central dos estudos dessa corrente baseia-se em saber quem é o empreendedor, procurando-se identificar quais seriam as suas características e traços de personalidade. Mesmo com todo o esforço dos pesquisadores, não se conseguiu chegar a um resultado consistente, gerando muitas contradições a respeito de um perfil psicológico ideal, que levaria ao sucesso do empreendimento (FILION, 2000).

Greatti e Senhorini (2000) destacam algumas características inerentes ao empreendedor, apontadas por McClelland, como confiança, perseverança, habilidade, criatividade, iniciativa, versatilidade, inteligência e percepção. Entretanto existem poucas evidências empíricas que associem essas características à empreendedores de sucesso. Baseando-se no modelo de Timmons, Morrison (1998) explica as seis atitudes e comportamentos dos empreendedores: comprometimento e determinação, liderança, obsessão por oportunidades, tolerância a risco, criatividade e motivação para vencer. Souza (2005), em sua análise da evolução do conceito do empreendedor e temas correlatos, com foco nas pequenas empresas, conclui que o comportamento do empreendedor sofre influência do contexto e momento histórico e por seus valores e conduta, o que destaca ainda mais a importância de características como criatividade, busca de oportunidades, propensão a riscos e forma global de inovação.

Em ensaio teórico Morrison (2006) explorou e analisou criticamente as teorias e conceitos dentro do contexto das pequenas empresas familiares, ligadas à área de turismo. Além disto, procurou-se definir uma posição em que os proprietários ou gerentes dos empreendimentos podem ser classificados no campo do empreendedorismo. Sugeriu a autora que, ao invés de se analisar o processo empreendedor de maneira generalizada, sejam observados os aspectos específicos de cada contexto industrial ou organizacional. Deve-se avaliar de maneira mais intensa e holística o empreendedor, seus valores e atitudes, características, aspectos e comportamentos.

## 3 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Este estudo teve foco principal nas competências individuais ou gerenciais dos empreendedores, não considerando as competências organizacionais. Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 184), "competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma

coisa". O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas negação desta capacidade, mas guarda um sentimento depreciativo, em termos profissionais. Para 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. Martin e Staynes (1994) concluem em revisão teórica sobre o assunto 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 do ambiente interno e externo, como o grau de maturidade de um empreendimento, a natureza do setor, e o modelo de gestão e controle. Em setores como o de serviços, é visível a ênfase em algumas competências orientadas à pessoa.

Para as pequenas e médias empresas, argumentam Man e Lau (2000), o processo de competitividade é fortemente influenciado pelo papel dos elementos chaves: os empreendedores. Mais recentemente, Man e Lau (2005) realizaram estudo com pequenas e médias empresas de Hong Kong, em que a proposta foi investigar como as competências ou características empreendedoras podem sustentar-se em diferentes ambientes industriais, tendo em vista que os proprietários-gerentes chineses têm apresentado um quadro consistente de competências, através de décadas, mesmo com as inovações na estrutura industrial. Esses autores estudaram cerca de 150 empreendedores da indústria ligada ao comércio e tecnologia de informação, utilizando um modelo de competências. Como principais conclusões, observou-se que existem padrões de competências consistentes entre os dois setores industriais: os empreendedores da área de tecnologia de informação foram mais bem avaliados nas competências relacionadas à inovação, estratégia e aprendizagem. As competências empreendedoras não são moldadas somente pelo fato de os seus empreendedores fazerem parte de determinado setor da economia, mas está mais relacionado com as suas características socioculturais.

O modelo de competências de Cooley (1990), voltado especificamente para os empreendedores, foi revisado e adaptado do modelo de competências de McClelland, em que existem comportamentos e características empreendedoras, que podem diferenciar empreendedores bem sucedidos de outros. Foi realizada uma pesquisa com 216 empreendedores de sucesso maior ou menor de países em desenvolvimento e foi identificado um conjunto de 20 competências básicas. Cooley (1990), a partir desta pesquisa, reduziu esse conjunto para 10 características ou competências básicas, após vários testes e avaliações, de grupos de empreendedores que foram treinados, baseados no modelo de McClelland. Os principais resultados desse programa sugeriram que melhorias do desempenho poderiam estar atreladas à participação no programa de treinamento.

No ambiente das pequenas e médias empresas, vale destacar a pesquisa realizada por Snell e Lau (1994), na China, que 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. Nesse 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.

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 compõem a área de competências empreendedoras, 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.

O estudo de Leiria (2004) teve como objetivo principal identificar e analisar 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, 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, e os tipos psicológicos Junguianos. A pesquisa foi feita com 82 empreendedores, a partir de amostra aleatória, no Estado de Santa Catarina. 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 ainda é pouco utilizado no Brasil, o que dificulta o processo de possíveis comparações.

#### 4 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS NO SETOR HOTELEIRO

Vários estudos foram realizados sobre competências de gestores e empreendedores voltados para o setor hoteleiro, tanto internacionais como nacionais. Dentre os internacionais vale destacar o estudo de Lenehan (2000) que 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. Conclui-se ainda que a forma de gestão, dentro desse setor específico do turismo, é dominada pelas atividades operacionais dos seus empreendedores.

Em pesquisa realizada na Áustria, Peters e Buhaliz (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 avaliaram o desempenho, o crescimento e os 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 o 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.

Outro estudo internacional foi feito por Getz e Petersen (2005): a pesquisa foi conduzida com envolvimento dos proprietários de empreendimentos familiares, do setor de turismo e hospedagens, no Canadá e na Dinamarca. No trabalho, procurou-se identificar o perfil empreendedor voltado ao crescimento e ao lucro dos empreendimentos, em detrimento do perfil direcionado à autonomia e ao estilo de vida. A análise das atitudes, comportamentos e objetivos desses empresários mostraram a predominância no perfil voltado à autonomia e estilo de vida, mas há também empreendedores focados no crescimento e lucro. Nesse segundo grupo, verificou-se que, nos dois países analisados, há incidência maior de empreendedores que adquiriram seus negócios, particularmente hotéis e restaurantes, enquanto no primeiro grupo existem mais empreendimentos como pousadas ou negócios ligados às artes.

Jogarathnam e Tse (2006) realizaram estudo que analisa a relação do desempenho com a orientação empreendedora e a estrutura das organizações, dentro do contexto hoteleiro asiático. Como variável dependente, considerou-se o desempenho, enquanto as variáveis independentes determinadas foram a postura estratégica e estrutura organizacional. Os dados foram coletados junto de 187 gerentes de hotéis da China, Hong Kong, Malásia e Cingapura, através de um questionário. Verificou-se que a postura estratégica empreendedora foi positivamente associada ao desempenho, o que fortalece o conceito do comportamento empreendedor e do vínculo entre a postura empreendedora e o bom desempenho organizacional. As empresas consideradas empreendedoras estão mais propensas a atuar de forma proativa, enxergar as tendências de mercado, desenvolver estratégias e adotar táticas para vencer os desafios.

No Brasil vale destacar o estudo de Teixeira e Morrison (2004) que analisaram o desenvolvimento dos empresários em empreendimentos de pequeno porte do setor hoteleiro de Sergipe e enfocaram o processo de aprendizagem, por meio da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, das necessidades de treinamento e aprendizagem e como as redes de relacionamento interferem no processo. Foram realizadas entrevistas com cerca de 30 proprietários de hotéis de pequeno porte, 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.

Baseado no modelo de Man e Lau (2000), Dias, Nardelli e Vilas Boas (2008) realizaram estudo sobre competências empreendedoras com cinco dos seis dirigentes empreendedores que ganharam o Prêmio TOP Empresarial 2006, promovido pelo SEBRAE/RJ, nas áreas de Comércio, Educação, Indústria, Saúde, Serviços, Turismo e Energia. O objetivo dessa pesquisa foi identificar as competências empreendedoras que estão relacionadas aos empreendedores que ganharam o TOP Empresarial. Para estes empreendedores, ser inovador, pensar intuitivamente, assumir riscos calculados, ver por um ângulo diferente (criatividade), ter independência e autoconfiança, ser persistente, ter orgulho e autoestima e perfeccionismo são competências inerentes aos empreendedores e é importante para se alcançar o sucesso. Como competências de suporte, a educação formal e a capacitação, bem como a ética, trazem um aprendizado, resultado das experiências vividas dos momentos difíceis e também é relevante na construção do perfil dos empreendedores de sucesso, pois com garra conseguem vencer.

Feuerschütte e Godoi (2008) realizaram estudo no setor hoteleiro cujo objetivo foi analisar a configuração das 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 e considerou três categorias analíticas, as competências quanto às características pessoais do empreendedor, as competências relativas à gestão do empreendimento e as competências relacionadas ao empreendimento e seu contexto. A revelação das competências vinculadas às características pessoais do empreendedor hoteleiro mostrou padrões, atributos e expectativas de ação por parte dos sujeitos, influenciados por relações e história familiar, situações críticas vividas por seus membros que geraram um conjunto de significados, valores e crenças, sendo transformados em verdades e modelos a serem apreendidos e seguidos por aqueles que os representam. Uma variedade de competências empreendedoras ligadas à gestão do empreendimento foi revelada em função dos inúmeros saberes apreendidos ao longo da vida dos empreendedores hoteleiros, manifestando-se agora em suas percepções. Dessas competências destacou-se a necessidade de o empreendedor saber usar as próprias experiências como fontes de aprendizagem para gerir o empreendimento hoteleiro.

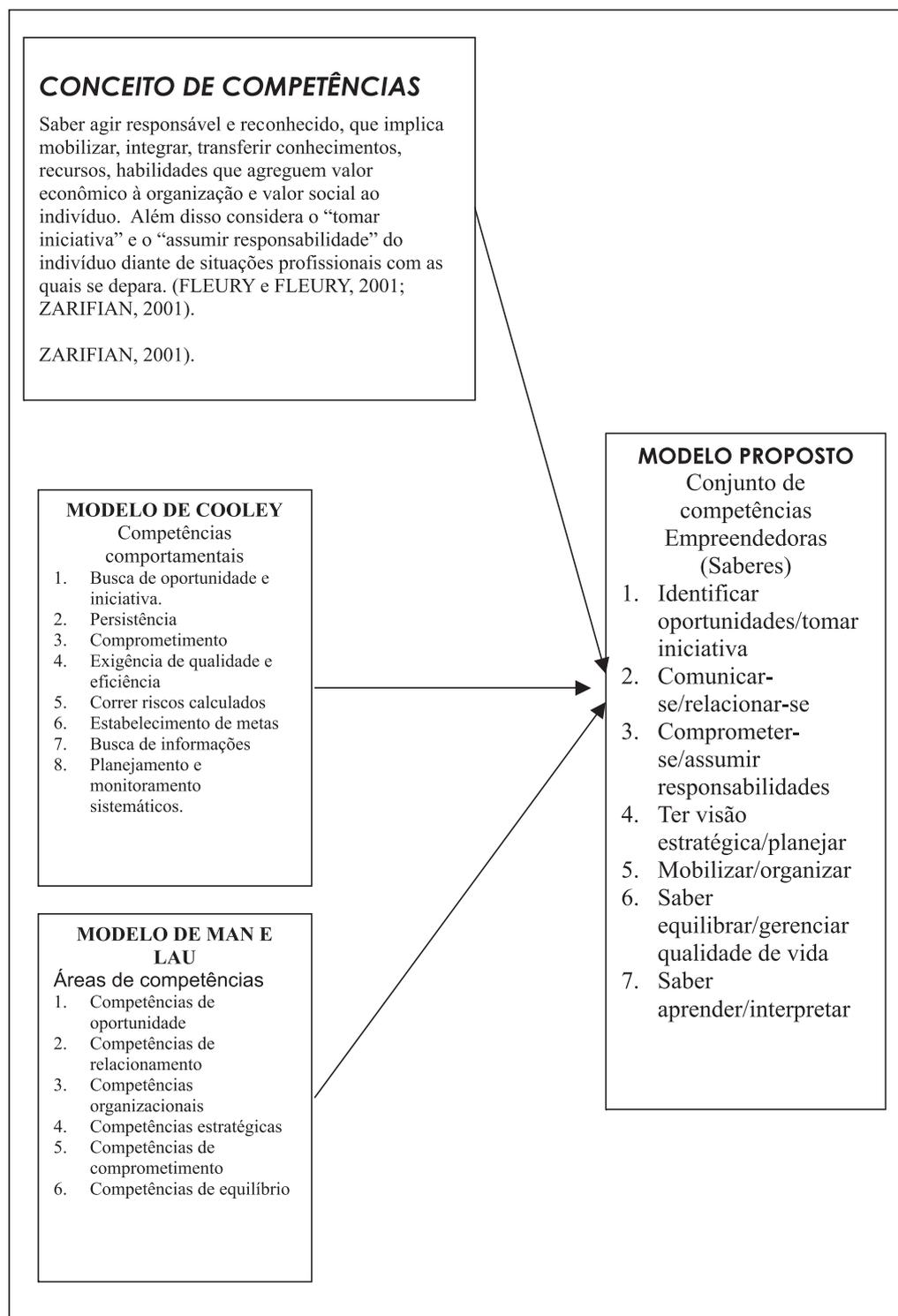
Finalmente, em estudo recente Mello e Pimentel (2010) analisaram as competências profissionais requeridas pelo setor turístico e analisaram como os trabalhadores desse setor adquirem essas competências. Para tanto, recorreu-se ao arcabouço teórico da gestão de competências, focalizando nas definições de Le Bortef (2003) e de Zarifan (2003). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 6 gestores e 12 funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES. Ao analisar comparativamente as competências adquiridas pelos trabalhadores, gerentes e funcionários, pôde-se perceber que enquanto o primeiro grupo adquiriu competências relacionadas a conhecimentos (saber o que fazer e porquê fazer) e habilidades (saber como fazer), o segundo grupo (o dos funcionários) adquiriu predominantemente habilidades técnicas e atitudes.

## 5 MODELO CONCEITUAL PROPOSTO PARA O ESTUDO

O conceito de competências adotado no presente estudo foi baseado em Fleury e Fleury (2001) e Zafiran (2001). Para Fleury e Fleury (2001) competência é 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." Por sua vez Zarifian (2001) considera o "tomar iniciativa" e o "assumir responsabilidade" do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

Além do conceito de competência também foi definido para este estudo quais as competências que seriam consideradas com base nos modelos de competências empreendedoras de Man e Lau (2000) e o de Cooley (1990), a partir da seleção das competências consideradas mais relevantes em cada um deles, tais como identificar oportunidades e tomar iniciativa, comunicar-se e relacionar-se, comprometer-se/assumir responsabilidade, ter visão estratégica e planejar, mobilizar e organizar, saber equilibrar e gerenciar a qualidade de vida e saber aprender e interpretar. A figura 1 a seguir faz um resumo do modelo conceitual que foi adotado neste estudo:

Figura 1: Modelo de Competências proposto



Fonte: Adaptado pelo autor, baseado em Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001), Man e Lau (2000)

O quadro 1 a seguir apresenta o modelo proposto, relacionando-o com seu referencial teórico. O conjunto de competências empreendedoras será devidamente detalhado na metodologia do estudo.

Quadro 1 – Modelo de competências proposto – referencial teórico

Modelo Proposto	Base Teórica
CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS (Saberes)	AUTORES
1. COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADE Saber identificar oportunidades/tomar iniciativa	Zarifian (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990)
2. COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Comunicar-se/relacionar-se	Fleury e Fleury (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990)
3. COMPETÊNCIA DE COMPROMETIMENTO Comprometer-se/assumir responsabilidades	Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990)
4. COMPETÊNCIA DE PLANEJAMENTO Ter visão estratégica/planejar	Fleury e Fleury (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990)
5. COMPETÊNCIA DE MOBILIZAÇÃO Mobilizar/organizar	Fleury e Fleury (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990)
6. COMPETÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA Saber equilibrar/gerenciar qualidade de vida	Paiva Jr et al. (2003), Hall e Husher (2004), Getz and Petersen (2005), Morrison (2006)
7. COMPETÊNCIA DE INTERPRETAÇÃO Saber aprender/interpretar	Fleury e Fleury (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990)

Fonte: Adaptado pelo autor, baseado em Cooley (1990), Man e Lau (2000), Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001), Paiva Jr et al. (2003), Hall e Husher (2004), Getz and Petersen (2005), Morrison (2006)

A competência de oportunidade foi selecionada, pois se refere à busca, identificação e aproveitamento de oportunidades de negócio em novas áreas, produtos ou serviços. A inovação também considera nesse conjunto de competências. Competência de comunicação representa a construção e manutenção de redes de relacionamento (*networking*) do empreendedor, com o seu ambiente interno e externo, além de considerar o poder do empreendedor, para influenciar ou persuadir os outros.

Outra área de competências, considerada primordial, é a competência de comprometimento, pois se relaciona ao comprometimento do empreendedor com o seu negócio, desde a sua criação, até nos momentos de crise, instabilidade ou sucesso. Além disto, o empreendedor sempre procura estratégias alternativas, a fim de enfrentar desafios ou superar obstáculos. Outro conjunto escolhido foi o de competência de planejamento, que envolve a visão de longo prazo para o direcionamento dos negócios, responsabilidade da empresa para com a sociedade e papel dentro da organização. Nesta competência, o empreendedor faz o planejamento, dividindo tarefas de grande demanda em subtarefas, sempre definindo e acompanhando os prazos, além de manter registros para apoio da tomada de decisão.

A competência de mobilização também é relevante, pois consiste no planejamento e manutenção das operações e alocações dos recursos internos e externos da empresa que envolve também a gestão dos seus recursos humanos. Foi selecionada também como essencial a competência de qualidade de vida, pois se relaciona ao gerenciamento do tempo de forma adequada, na busca do equilíbrio entre a vida familiar e profissional, o que para o negócio hoteleiro nem sempre é possível, devido às jornadas de trabalho nos fins de semana e em horários noturnos. Por fim, a competência de interpretação foi escolhida para este estudo, pois o empreendedor avalia a realidade e toma decisões de forma intuitiva e rápida, cria soluções de problemas, com base em seu processo de aprendizagem.

## 6 METODOLOGIA

O método de pesquisa escolhido foi a de estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2001, p.32), opta-se pela estratégia de estudo de caso, quando se faz uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo, no qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Para Yin (2001), é considerado estudo de caso múltiplo quando envolver duas ou mais pessoas ou organizações e é importante observar que cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis.

De acordo com esse autor, para os estudos de casos múltiplos, não deve adotar uma lógica de amostragem; com isto, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra se tornam irrelevantes. O universo deste trabalho foi formado pelos empreendedores, proprietários de hotéis de pequeno porte da cidade de Curitiba. Segundo estimativas da Companhia de Desenvolvimento de Curitiba (2006), a cidade possui cerca de 150 hotéis. Conforme classificação de Duarte (1996) são considerados hotéis de pequeno porte aqueles que possuem de 1 a 40 Unidades Habitacionais. Dentro deste critério, foram selecionados os empreendedores dos Hotéis Marcopolo, Estrela do Sul e Golden Star, que são hotéis de pequeno porte, localizados na cidade de Curitiba, que aceitaram fazer parte deste estudo e não fizeram restrições quanto ao sigilo das informações durante as entrevistas.

Foram realizadas três entrevistas semiestruturadas com os empreendedores de cada um desses hotéis, baseadas em roteiro de entrevista. Este roteiro de entrevista foi composto de questões abertas e fechadas, onde o entrevistado pôde expor suas opiniões com maior flexibilidade. As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos, foram gravadas na íntegra e posteriormente transcritas. A importância de se registrar uma entrevista é apontada por Patton (2001), que diz que nada pode substituir as palavras ditas pelos entrevistados, independentemente do tipo de entrevista realizado. Para este trabalho categorias analíticas foram definidas utilizando-se o modelo fechado Laville e Dionne (1999, p. 223), onde as categorias foram estipuladas previamente; porém não tiveram caráter imutável, tendo alguns ajustes em função da realidade.

O quadro 2 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise que foram considerados no roteiro das entrevistas com os empreendedores nos três hotéis de pequeno porte.

Quadro 2: Categorias analíticas e Elementos de Análise

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
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 à 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: Adaptado pelo autor, baseado em Man e Lau (2000) e Cooley (1990).

Conforme Patton (2001) a análise e interpretação dos dados devem compreender e descrever o que as pessoas disseram, identificar padrões, buscar integrar as diferentes fontes de dados. A análise qualitativa, enfoque utilizado nesta pesquisa, é grande desafio para os pesquisadores, pois esta abordagem transforma dados em descobertas, não existindo fórmulas para essa transformação. Para este estudo foi realizada a classificação dos dados em categorias que foram guiadas pelos objetivos da pesquisa e pelo modelo de competências proposto. Depois, foi realizada a análise dos relacionamentos, aprofundando-se nos pontos mais importantes de cada entrevista.

Quanto às limitações do estudo, segundo Yin (2001), alguns pesquisadores demonstram certo desprezo em relação ao estudo de caso, devido à falta de rigor de pesquisa por parte de muitos pesquisadores que equivocadamente conduziram as pesquisas. O autor destaca ainda outra preocupação em relação ao estudo de caso, pois alguns críticos consideram que fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica.

Outros fatores limitantes na condução de um estudo de casos múltiplos podem ser a falta de tempo e recursos para a realização da pesquisa, além daqueles que um pesquisador independente possui (YIN, 2001). Mais uma limitação em função da dimensão de tempo foi que a pesquisa teve corte transversal; a realidade foi retratada em tempo específico e com isso perdeu-se a influência histórica, no impacto do desenvolvimento das competências.

## 7 ANÁLISE DOS CASOS

Dentro de cada caso, as características de cada empreendedor entrevistado são apresentadas, e na sequência, será descrito breve histórico de cada hotel, informando-se suas especificidades, seus serviços oferecidos e demais informações relevantes. Finalizando, as competências dos empreendedores serão apresentadas, baseando-se nas dimensões das competências do modelo proposto.

### 7.1 O Caso do Hotel Marcopolo

O empreendedor do Hotel Marcopolo tem 48 anos e tem a formação acadêmica como Técnico em Administração. É o único proprietário do hotel, que foi adquirido em 2005 e também é dono de outro empreendimento atualmente, ligado ao ramo de estacionamentos, em Curitiba. Antes de se tornar empreendedor, foi funcionário público e mesmo ocupando boa posição, em cargo de supervisão, decidiu tornar-se empresário, por estar insatisfeito com a rotina de uma empresa estatal, que não lhe trazia principalmente prazer profissional. Entre suas experiências como empresário atuou principalmente no ramo do comércio, sendo dono de pizzaria, lanchonete, restaurante e estacionamento. Segundo o empreendedor, não existe nenhum tipo de modelo de empreendedor na sua família, sendo ele, então, o pioneiro a ter negócio próprio. Em relação às suas características pessoais mais importantes, para a gestão de seu negócio, cita principalmente o fato de não ter medo de mudanças, de novidades, principalmente naqueles momentos da vida em que o ser humano fica saturado de determinada atividade ou rotina e almeja novos desafios.

O Hotel Marcopolo foi construído na década de 1970 e adquirido pelo empreendedor atual no ano 2005. Localiza-se em região próxima à rodoviária, área central de Curitiba. Possui atualmente quatro funcionários, além do próprio empreendedor, que também cuida da administração diária do hotel. Dividem-se estruturalmente em três funcionários na área operacional e um na área administrativa; não há divisão departamental, onde todos atuam de maneira multifuncional. Segundo a classificação desse trabalho, esse hotel é considerado de pequeno porte, pois possui 24 unidades habitacionais. Seus principais concorrentes são os hotéis de mesmo porte, na região da rodoviária de Curitiba. Não possui filiais e também não existem parentes do empresário atuando como funcionários da empresa. O preço médio da diária do hotel varia de R\$ 50,00 a R\$ 70,00, sendo que estes valores são definidos

baseado no ponto de equilíbrio, relacionado à lotação média do hotel, que deve ter o mínimo de 50% de ocupação. Não há verificação de preços em relação aos concorrentes diretos. Seus principais clientes são vendedores, empresários de empresas de telecomunicações e outros hóspedes, que permanecem em média um dia no hotel; a turismo, por exemplo. O quadro 3 apresenta o resumo das percepções do empreendedor com relação às competências consideradas no estudo:

### Competência de Oportunidade

Para este empreendedor, a motivação para se tornar empresário surgiu da necessidade de querer melhorar, devido à insatisfação em trabalhar como empregado. Desta forma, passou a analisar constantemente o mercado, atrás de oportunidades de negócios.

“Eu estava insatisfeito com o meu antigo trabalho e não valia a pena continuar. Apesar de ser um bom trabalho, em uma estatal. Resolvi mudar, deixei de ser empregado.”

Até a opção pelo hotel, o empreendedor adquiriu experiência em outros tipos de segmento, até definir-se pela área de serviços, que julga a mais promissora, diante da situação econômica do país, atualmente. A opção pelo setor hoteleiro foi baseada em pesquisa superficial do empresário, que se valeu da experiência adquirida durante anos e também pelo fator intuitivo.

“Escolhi o setor hoteleiro, pois é ligada à área de serviços e eu acredito que a partir de agora, este setor é o que dará mais oportunidades. E eu já tinha outra empresa no setor de serviços, tenho um estacionamento. Tinha outra opção de abrir outro estacionamento, mas optei pelo hotel.”

Conforme relata o empresário, para se abrir um empreendimento no setor hoteleiro não adianta ter conhecimentos específicos se a pessoa não souber negociar. E, segundo o proprietário, esses atributos são adquiridos principalmente de maneira prática, na vivência.

“Você pode ter um conhecimento muito teórico de certos setores, que chega um momento, na prática, o seu conhecimento teórico não vai ajudar em nada. Eu sou meio autodidata.”

A inovação pode ser considerada outro elemento fundamental nas competências de um empreendedor, relacionada às competências de oportunidade. Neste item, o empresário considera que fez algumas mudanças na estrutura física do hotel, como reformas, pintura do ambiente, com nova coloração. Em relação aos demais itens, pouca coisa foi feita, sendo que procurou manter o mesmo sistema de atendimento aos clientes, implantado pelo antigo proprietário.

“Fiz uma reforma, mudei a cor, que era uma cor meio pálida. Continua o mesmo sistema de informática, mesmos preços. Acho que praticamente não mudei, pois parecia que era um bom negócio, da forma que estava sendo tocada anteriormente, estava dentro das condições e estava funcionando.”

### Competência de Comunicação

A comunicação com os funcionários do hotel Marcopolo ocorre de maneira informal, devido principalmente ao tamanho da equipe. O proprietário do hotel tem um contato direto e diário com toda sua equipe, o que facilita esse relacionamento, mesmo não permanecendo em período integral no empreendimento.

“Eu tento dar liberdade para que eles resolvam as coisas, quando não estou aqui. Muitas vezes eles erram. Procuro dar confiança e pagar em dia, para que eu possa cobrar.”

Diante desse contexto, não é feito nenhum tipo de ação objetivando melhorar a união e integração da equipe de funcionários e também não acontecem reuniões mensais, para discussão de assuntos relacionados ao hotel. Tudo é tratado de maneira pessoal, com cada funcionário.

“Quando surge algum problema, no geral, eu falo com a pessoa separadamente e depois para os outros. A maioria dos problemas é resolvido no momento, pois geralmente é um problema novo. Existem muitos problemas novos. Nunca faço uma reunião formal.”

No que se refere ao relacionamento com os clientes, o empresário não oferece nenhum tipo de treinamento de atendimento para a sua equipe. O atendimento na recepção e primeiro contato com o

cliente são feitos basicamente por ele e pela recepcionista. Para a recepcionista, procura-se orientar como proceder na abordagem ao cliente, em relação ao preço, por exemplo. É dada autonomia para que a recepcionista tenha liberdade para resolver problemas diversos, como explica o empreendedor:

“No momento em que o hotel está vazio e o hóspede entrou aqui para nos conhecer, você tem que segurá-lo. Até porque a estrutura está montada, o custo está aí. Assim como tem dias em que está lotado, você sabe que tem muita pouca acomodação livre e vai encher no resto do dia, aí já não tem muita negociação.”

O relacionamento com os fornecedores acontece de maneira esporádica porque o hotel hoje possui poucos fornecedores, pois se utiliza uma gama pequena de produtos. O empreendedor investe fundamentalmente na propaganda boca a boca, para conseguir divulgar o seu empreendimento. Dentro dos instrumentos de marketing e propaganda, utiliza-se somente de panfletos e *folders*, que são distribuídos na região do hotel.

Conforme aponta o entrevistado, até o momento não é membro de nenhum tipo de associação ou sindicato ligado ao setor hoteleiro de Curitiba. A principal justificativa para isto é o fato de que não recebeu nenhum tipo de convite para conhecer essas agremiações, ou mesmo para fazer parte de alguma delas. Na sua opinião, os governos municipais, estaduais e federais não apoiam em nada os empresários do setor, principalmente os donos de pequenos empreendimentos. O único tipo de parceria comercial que foi feito acontece de maneira não formalizada.

“Não tenho nada formal. Mas quando estamos lotados eu indico outros hotéis, aqui na região, no mesmo padrão. Restaurantes eu procuro indicar aos meus hóspedes e o dono do restaurante indica os hóspedes, para me procurarem.”

## Competências de Comprometimento

O empresário procura direcionar grande energia pessoal para o bom andamento de seus empreendimentos, sendo que trabalha em média 12 horas por dia, mesmo aos sábados. No Hotel Marcopolo fica aproximadamente 4 horas por dia e o restante do tempo, direciona para a administração do estacionamento, o qual afirma onerar um tempo maior.

“Você tem que se comprometer e assumir aquilo que irá fazer. Você deve usar isto, e eu usei isto há vinte e poucos anos. A maioria dos erros da pessoa, principalmente aquela que foi funcionária da Caixa Econômica Federal ou Banco do Brasil, é achar que a partir daquele momento, em que ela vira empresária, não terá mais responsabilidades. Mas é o contrário, você terá que trabalhar muito mais. Principalmente em negócio pequeno, onde você não tem estratégia de propaganda, você não é um grupo grande. Se você for pequeno, terá de partir do sacrifício do seu suor, se você não se comprometer a fazer, não vai dar. É a primeira coisa. A gente querer ser empreendedor e deixar de ser funcionário. Tem que se fazer o que você gosta de fazer, independentemente de dinheiro. Eu sou muito feliz com o que faço. Eu trabalho de doze a quinze horas por dia e ainda cuido da minha filha, pois a mãe tem problemas de saúde. Eu sempre falo para os meus filhos: *tem que fazer o que você gosta*. Eu acordo de manhã satisfeito. Eu trabalhava em uma estatal, tinha um emprego e salários bons, mas eu era insatisfeito. Se continuasse lá, provavelmente eu teria morrido. Era supervisor e tudo, mas era completamente infeliz.”

O comprometimento e responsabilidade dos funcionários também são essenciais, para o bom desempenho do hotel. O entrevistado procura motivar seus funcionários, através de algumas ações específicas, além de manter diálogo aberto com a equipe de funcionários.

“Primeiro, é importante fazer o registro profissional de todo o mundo. Também faço pagamentos de férias, décimo-terceiro, horas-extras e salários em dia. Coisa que tenho certeza que muito hotel do meu porte não faz ! Com isto, eu posso cobrar depois da minha equipe. ”

A percepção dos funcionários em relação aos salários e benefícios é boa, pois se procura sempre pagar no mínimo o valor do mercado, gerando satisfação dos funcionários e conseqüentemente, maior comprometimento.

A satisfação dos clientes não é avaliada de maneira formal; porém, o modo utilizado pelo hotel para avaliar este item é a volta do hóspede ao hotel, permanecendo um vínculo entre a empresa e o cliente.

“Eu não procuro conversar pessoalmente com o hóspede, mas se ele volta, quer dizer que gostou do serviço.”

## Competência de Planejamento

A leitura do ambiente estratégico e da concorrência também foi realizada pelo entrevistado, onde este considera que o mercado hoteleiro curitibano ficará cada vez mais concorrido, principalmente devido à vinda dos hotéis de rede. Diante dessa realidade, um ponto muito interessante levantado pelo empreendedor, foi o de que o seu público alvo, classes C e D dificilmente migrarão para os hotéis de rede, pois muitos desses clientes se sentem constrangidos em frequentarem um hotel com melhor classificação ou nome no mercado. E a tendência para os próximos anos, é que esse perfil do público do hotel permaneça o mesmo.

“Porque o cliente que frequenta aqui, mesmo que não houvesse muita diferença de preço em relação a um hotel mais chique, ele ficaria meio que constrangido de ficar em um hotel de rede. Ele acredita que instintivamente não é um ambiente para ele ficar. É um ambiente de luxo ou alguma coisa do tipo. Então eu acho que a briga será pior entre os grandes. Pois sempre existirá um hóspede mais simples.”

O acompanhamento periódico dos resultados do hotel acontece regularmente; porém é realizado sem nenhum tipo de formalização, como relatórios. Os orçamentos financeiros não são planejados e feitos anualmente, pois a decisão de onde investir é feita em função da demanda e necessidades do hotel.

“Pois podem acontecer alguns imprevistos, como foi a Copa do Mundo, onde o movimento caiu escandalosamente e não temos como prever qual será o gasto. E dentro do mês a gente vai vendo o desenrolar dos gastos, o que está acontecendo.”

## Competência de Mobilização

O empresário procura participar ativamente da rotina administrativa do hotel, desde as atividades operacionais, até as consideradas estratégicas. Em relação ao reporte, todos da equipe são gerenciados diretamente por ele.

“Eu procuro dar bastante liberdade para que eles resolvam os problemas, principalmente a moça que fica na recepção. Muita coisa ela resolve e depois me passa.”

Não é realizado nenhum tipo de avaliação formal dos funcionários. Para os processos seletivos, de contratação de novos funcionários, o empreendedor prioriza profissionais que tenham boa experiência e apresentação pessoal. No momento, não há nenhuma previsão para contratação de novos funcionários e aumento de quadro. O Hotel nunca utilizou nenhum tipo de consultor externo, para desenvolvimento de projetos.

Não foram feitos grandes investimentos em tecnologia da informação ou tecnologia, onde o computador utilizado pelo antigo dono permanece o mesmo.

“Com o computador posso registrar meu hóspede. Na segunda vez que o hóspede vem para cá, já perguntamos se ele fez o registro aqui anteriormente e através do nome já consigo identificar todos os dados dele e o atendimento fica bem mais rápido.”

Não há uma política muito definida, para a tomada de decisão quanto aos investimentos. Geralmente isto é decidido em função de uma necessidade ou oportunidade de ganho ou redução de custo, como, por exemplo, o poço artesiano do hotel, que também evitará problemas, caso ocorra algum tipo de racionamento de água, fato corriqueiro na cidade de Curitiba, em 2006.

## Competência de Qualidade de Vida

Além das atividades diárias no hotel, o empresário se divide em outras funções, em seu estacionamento, onde permanece a maior parte do dia. O fator tempo é altamente escasso para a sua rotina, pois ele tem de se “dividir em dois” para administrar os dois empreendimentos. Para o entrevistado, o seu nível de *stress* pode ser considerado de médio para baixo, principalmente devido ao fato de o empresário gostar muito do que faz. Atualmente, afirma não fazer nenhuma atividade, objetivando controlar ou reduzir o seu nível de *stress* e conseqüentemente, melhorar sua qualidade de vida. Além disto, não consegue tirar férias regulamente, somente cerca de dez dias por ano aproximadamente.

## Competência de Interpretação

Entre os conhecimentos, atitudes ou habilidades de um empreendedor, o dono do hotel Marcopolo considera a coragem e o arrojo como pontos mais importantes dentro das limitações do negócio e do tamanho da empresa. Isto porque para ele, principalmente o conhecimento é adquirido na prática, após se lançar aos novos desafios e dificuldades. Seu principal método pessoal para aprimorar esses atributos é o raciocínio lógico e rápido. Como melhor técnica para possíveis treinamentos a serem ministrados a pequenos empresários, cita a palestra como meio mais eficiente.

“Acho interessante, talvez não te auxilie tanto. Mas para muitos pode ser interessante pela falta de conhecimento, para dar coragem. Pode te ajudar mais psicologicamente.”

Prefere aprender principalmente observando e fazendo, pois como o próprio empresário se classifica, é um autodidata. Para a tomada de decisões difíceis, baseia-se especialmente na intuição e bom senso.

Dentre o conjunto de competências apresentados no modelo, o empreendedor julga os mais importantes competência de comprometimento e competência de comunicação. De todas as competências citadas no modelo, a que o empreendedor gostaria de desenvolver é a competência de qualidade de vida.

“Qualidade de vida. Principalmente agora que eu cuido da minha filha. Eu quero poder trabalhar menos, para dar mais atenção aos filhos. Quero futuramente estar somente com um negócio, talvez somente um hotel.”

## 7.2 Caso do Hotel Estrela do Sul

O empreendedor do Hotel Estrela do Sul tem 65 anos e possui a formação de Técnico em Contabilidade. É um dos sócios do hotel ‘Estrela do Sul’, juntamente com sua esposa. Adquiriu o empreendimento em 2002 e também é dono de outro hotel, além de administrar uma empresa do setor de entretenimento eletrônico, todos em Curitiba. Cronologicamente, investiu primeiramente no ramo de diversões e no início da década de 1980 previu que este setor sofreria certo declínio. Após pesquisa, concluiu que os segmentos que poderia ter melhores resultados seriam o do ramo hoteleiro e de estacionamento, decidindo então investir no primeiro. Segundo o empreendedor, não possui nenhum tipo de modelo de empreendedor em sua família, sendo o pioneiro a ter um negócio próprio. Como característica pessoal mais marcante, como empresário, destaca a sua experiência pessoal, de aproximadamente cinquenta anos, pois iniciou sua carreira profissional com apenas onze anos de idade.

O Hotel Estrela do Sul foi adquirido em 2002 pelo atual proprietário, através de um leilão da Justiça do Trabalho. Anteriormente, chamava-se Hotel Costa Brava, que funcionou por 18 anos, até a sua falência. Localiza-se em região central de Curitiba, entre a Rodoviária e a Reitoria da Universidade Federal do Paraná. Possui atualmente 9 funcionários, além do próprio empreendedor, que também cuida da administração diária do hotel. Dividem-se estruturalmente em 7 funcionários na área operacional e 2 na área administrativa; estão organizados nos seguintes departamentos: recepção, copa e camareiras. Conforme a classificação desse trabalho, o hotel é considerado de pequeno porte, pois possui 36 unidades habitacionais. Seus principais concorrentes são os hotéis de mesmo porte, na região próxima ao hotel, como os Hotéis Lumni e o Los Angeles. Não possuem filiais e também não existem parentes do empresário como funcionários da empresa. O preço médio da diária do hotel varia de R\$ 50,00 a R\$ 70,00; estes valores são basicamente definidos em função da concorrência e do mercado; muitas vezes o valor cobrado não é considerado rentável para o hotel, segundo afirma o entrevistado. Como serviços ou diferenciais oferecidos aos hóspedes podem-se citar: acesso à internet banda larga, sala de reuniões e sala para o café da manhã. O perfil dos principais clientes do hotel é formado por hóspedes ligados a turismo de negócios e também religiosos, clientes que viajam a Curitiba, para participar de eventos religiosos, além dos turistas eventuais, que geralmente viajam a passeio.

## Competência de Oportunidade

O empresário em estudo relatou que possuía o sonho de se tornar empreendedor desde a infância; curiosamente até o momento não consegue identificar muito claramente os principais motivos que o levaram a empreender.

“Eu sempre pensei, com bem menos de onze anos ainda, mesmo tendo nascido na roça, em ter um negócio próprio. Eu pensava que não seria empregado e desde que eu era criança, comecei a entregar jornal. Agora de onde saiu esta idéia, eu não sei.”

O entrevistado percebeu no início da década de 1980 que o setor hoteleiro poderia tornar-se um bom segmento de negócios para investir. Após administrar por alguns anos uma empresa do setor de diversões eletrônicas e detectar o seu possível declínio, o empreendedor decidiu investir em novo segmento. Após avaliar oportunidades também no setor de estacionamentos, optou pelo ramo hoteleiro, por considerá-lo mais fácil para administrar e que lhe traria maior retorno sobre o investimento.

Inicialmente, administrou o Hotel Inter, que foi o seu primeiro empreendimento no setor, em Curitiba, no qual adquiriu suas primeiras experiências. Por se tratar de imóvel alugado, sentiu a necessidade de possuir um hotel próprio, que lhe daria mais oportunidades para crescimento. Foi então que o empresário foi informado do leilão de um hotel, que havia falido, e efetivou a compra do imóvel, por apresentar um custo menor e também pelo fato de já possuir toda uma estrutura pronta, para receber os hóspedes. Afirma ter sido mais uma coincidência, do que uma decisão de compra baseada em uma pesquisa de mercado.

“Este aqui já era um hotel anteriormente, estava um pouco caído, mas já tinha a sua clientela, não precisávamos começar do zero. E isto foi uma das coisas que ajudou. Contudo, não pudemos aproveitar um grande número de clientes, pois com a decadência do hotel, eles foram conseqüentemente perdendo hóspedes, o que queimou o nome. Tanto que eu tentei recuperar as empresas com quem eles trabalhavam e consegui recuperar somente cerca de 5%. Tinha infiltração de água no quinto andar... Mesmo assim, eu resolvi arriscar. Nós estávamos preparados para tentar iniciar este empreendimento, então era mais fácil recuperar este do que começar do zero. Foi uma oportunidade em que eu acreditei que seria bem mais prático, do que começar do zero.”

Este empresário considera essencial um conhecimento prévio do setor hoteleiro, para os novos empreendedores que desejam abrir nova empresa.

“Precisa muito conhecimento de mercado, do mercado hoteleiro. Para qualquer ramo você precisa ter um conhecimento prévio, pois dificilmente você entra em novos mercados sem ter que pagar. Pagar para aprender.”

Em relação às inovações implantadas no hotel, foram muitas as modificações realizadas pelo empresário, em relação à administração do antigo dono do hotel.

“Algumas coisas foram aproveitadas da estrutura anterior. Mas em grande parte foi adaptado ou readaptado, ou foram adquiridos novos equipamentos, sistemas de trabalho, de captação de hóspedes. Enfim, fiz uma mudança total, pois nós pegamos um hotel totalmente desestruturado e sem hóspedes.”

## Competência de Comunicação

O relacionamento com os funcionários do hotel é considerado bom, na visão do empreendedor; porém ele sempre procura manter um sistema ao mesmo tempo próximo e distante dos funcionários, em todos os termos. Ele procura um equilíbrio, mesmo na forma de tratamento pessoal, mantendo-se o mais neutro possível, privilegiando o profissionalismo nas relações. Ao mesmo tempo, considera que a integração e união dos funcionários muitas vezes não é muito conveniente, para o bom desempenho das atividades do hotel.

“Ela é conveniente em alguns casos, mas em outros não. Eu deixo que isto flua de maneira natural e algumas vezes tendem a ser prejudiciais, como ocorrem com algumas *panelinhas*, onde eles se reúnem para ficar contra o patrão.”

O empresário procura delegar responsabilidades para seus funcionários e, segundo ele, é uma característica própria, uma forma de gestão mais eficiente, para a administração de três empreendimentos ao mesmo tempo.

“Tenho funcionários de confiança, às vezes fico um mês sem acompanhá-los. Mas já tive vários problemas com funcionários, durante estes 40 anos, de ser traído pela confiança. Isto já aconteceu e irá acontecer. E considero a melhor e única forma, para a pessoa ter vários negócios ou um negócio só. Ou ele tem a capacidade de organizar o empreendimento onde ele possa tocar a

distância ou senão, ele terá que comprar um pequeno armazém, onde ele terá que trabalhar durante o dia, a mulher de noite e assim por diante. Por pequenos períodos, quando você tiver que se ausentar, como ir ao banheiro, ou ir almoçar, é claro que alguém poderá te dar furos. Então, já que você vai dar brecha, então estruture de uma forma que podem acontecer brechas, mas de uma forma que você consiga gerar modos de arrecadação, de faturamento, de trabalho e de ganhos de recurso. Dou bastante autonomia à equipe, só os *pepinos* é que chegam para mim. Poucas coisas chegam a meu conhecimento."

O empresário é membro do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Curitiba, SINDOTEL; afirma que existem alguns benefícios interessantes em fazer parte desse tipo de associação, como o fato de eles atenderem e resolverem questões legais, por possuírem departamento jurídico especializado para esse fim.

### Competência de Comprometimento

O entrevistado demonstra verdadeira paixão em ser empreendedor, deixando claro que dificilmente se adaptaria, caso resolvesse ser empregado algum dia.

"Eu sempre penso em que faria da vida, se eu fosse empregado hoje. Penso que seria altamente problemático e teria dificuldades de adaptação com o empregador. Nunca pensei em ser empregado um dia e nunca irei pensar. E nunca irei parar."

Costuma trabalhar nos finais de semana e, com o Hotel Estrela do Sul, despense em média quatro horas diárias, para administração do hotel. O tempo restante é direcionado para a administração de outro hotel e para a empresa de entretenimento. Classifica os seus empreendimentos em um primeiro grau de importância, dentro das prioridades de sua vida e tem muita confiança, que em um futuro o Hotel Estrela do Sul possa lhe garantir rendimentos consideráveis.

"Bem, acreditando que com um maior empenho ainda, e mais alguns investimentos que eu tenha que fazer, eu consiga fidelizar um maior número de hóspedes, para que eu possa ter um negócio seguro, para a minha aposentadoria. Porque se depender do hotel hoje para viver, eu não consigo. Mas eu pretendo fazer dele o meu meio de vida."

No que se refere à motivação dos funcionários, não é feito nada específico. Apenas alguns benefícios ou prêmio são pagos, esporadicamente. Na opinião do empresário, os salários pagos por ele podem ser considerados justos, em relação ao que é oferecido pelo mercado.

"Sim, bem justo em relação ao mercado. Olha, talvez algum funcionário ache que ganhe pouco, mas nunca vieram falar comigo. Mas o problema é o seguinte, sair de um negócio certo para arriscar em outro, é complicado para eles. "

Ainda buscando melhor atendimento aos clientes, o empresário utiliza regularmente uma ficha de pesquisa de satisfação, para acompanhar o índice de satisfação dos hóspedes, em relação ao seu hotel.

"No geral, estou muito satisfeito, pois os clientes têm boa imagem do hotel. Principalmente no setor de atendimento."

### Competência de Planejamento

Conforme destaca o empresário, fazer planejamento de longo prazo no setor é extremamente complicado; importante ter visão do futuro, porém sempre centrado na situação mercadológica do momento.

"O planejamento eu tenho que deixar praticamente para o dia-a-dia. Esperar o problema vir, para eu ver como eu posso avançar, pois não tem como fazer este tipo de planejamento, no ramo de hotéis. Especialmente agora, de 1999 para cá. Até então Curitiba tinha 7800 leitos, os hotéis trabalhavam com uma taxa de ocupação boa, com rentabilidade razoável, onde se permitia um planejamento em investimento. Hoje não tem como prever isto, pois você não sabe se vai ter sobra de recursos no final do mês. Pois você já entra no mês pensando o seguinte: '*se der empate, já está bom*.'"

Um dos fatores que mais causam impacto nessa situação de incerteza do setor hoteleiro de Curitiba é o aumento da concorrência, tanto local, quanto devido à vinda dos hotéis de rede. Tudo

isto vem resultar em crescente diminuição nos valores das diárias dos hotéis, que estão passando a oferecer cada vez mais pacotes com descontos, muitas vezes tendo retorno muito abaixo do ideal, devido à grande oferta de leitos na cidade, nos dias atuais.

Entretanto, na visão do empresário, os pequenos hotéis, como o Estrela do Sul possuem alguns diferenciais, que podem fazer com que se destaquem, em relação aos demais hotéis maiores.

“Cada um tem a sua forma de trabalho e também cada cliente também tem sua forma de escolha de hotel. Os hotéis menores, vejo que tem um atendimento mais diferenciado, com maior calor humano. O cliente se sente mais à vontade em hotéis familiares, do que em hotéis de rede. Eu, por exemplo, fui visitar o hotel de um colega e a própria forma de tratamento do pessoal da recepção foi ruim e eu acabei indo embora logo. O atendimento é muito mecânico, uniforme. Neste aspecto, vejo que os hotéis de pequeno porte levam vantagem.”

Na opinião do entrevistado, a tendência para os próximos anos é que o perfil dos seus clientes permaneça o mesmo, sofrendo poucas alterações. Destaca também que não é possível fazer orçamento financeiro para possíveis ações futuras; ele prefere deixar as situações acontecerem e em função disto, tomar suas decisões de investimento.

### Competência de Mobilização

Praticamente não há envolvimento direto do empresário na rotina administrativa diária do hotel. Procura delegar ao máximo à sua equipe, para que tenha que participar somente de decisões estratégicas ou resolução de problemas com grau de complexidade maior. Gasta maior parte tempo analisando principalmente os dados relacionados aos resultados do hotel.

“Por que tivemos maior frequência neste período? Por que este mês de setembro nós estamos fracos? Eu já sabia que setembro ia ser fraco, pelos outros anos, e também pelo próprio conhecimento a respeito do feriado. Se eu não tenho aqui, tenho os dados dos outros hotéis. Eu fiz vinte e poucos anos de estatística. Posso te dizer antecipadamente como será a ocupação até o final do ano. Salvo um erro no ano passado, quando tivemos que subir os preços em função dos aumentos dos custos, e como era normal o ramo de hotéis aumentar os preços em janeiro, eu reajustei.”

Em relação à administração dos recursos humanos, não há política formal de avaliação de desempenho dos funcionários. Somente há um diálogo ou avaliação, no surgimento de determinado problema. Consultores externos não são utilizados pelo dono do hotel, para a implantação de projetos de melhoria, pois o mesmo entende que este tipo de serviço deve ser utilizado somente por hotéis de grande porte.

O controle financeiro é feito pela responsável na área administrativa, que consolida o fluxo de caixa e repassa as informações regularmente para o empreendedor.

Não existem normas formais, que todos os funcionários tenham que seguir, mas a orientação é que todos sigam seus pressupostos de conduta, cumprindo suas obrigações.

### Competência de Qualidade de Vida

Atualmente, o entrevistado desempenha outras atividades profissionais, administrando outro hotel e também uma empresa de diversão eletrônica; ele procura organizar-se por prioridades. Ressalta que consegue desempenhar bem suas atividades, trabalhando em média dez horas por dia. No passado, comentou que chegou a se dedicar em média dezesseis horas por dia.

Fazendo autoavaliação do seu nível de *stress*, classificaria hoje como baixo. No momento não faz nenhuma atividade visando à melhoria da qualidade de vida, mas já chegou a fazer caminhadas regulares, no passado. Considera este tópico muito importante para os empresários.

“O exercício, como a caminhada, por exemplo, é muito importante para reduzir o stress. Se você usar uma esteira eu acho contra-indicado, pois você fica andando sozinho. É muito melhor você caminhar no Parque Barigüi, por exemplo, onde você pode encontrar pessoas, animais.”

## Competência de Interpretação

Quando questionado sobre os conhecimentos, habilidades ou atitudes mais importantes para um empresário, o entrevistado comenta que para ser empreendedor, a pessoa preferencialmente tem que nascer empreendedora.

“Ela nasce com aptidão, vocação para ser empresário e administrador. O curso de administração não forma empresário. Ele pode adquirir certos conhecimentos, mas está desempenhando um papel. Quando surgir alguma coisa diferente, o negócio poderá complicar.”

O empreendedor nunca fez nenhum tipo de curso ligado ao setor de hotéis, nem mesmo na área de negócios. Procurou adquirir experiências e aprender tudo na prática, ao longo do tempo, utilizando os recursos tradicionais e emergentes, baseando-se sempre no bom senso e intuição, para a tomada de decisão.

“Para abrir um hotel, não é necessário ter uma base conceitual forte. A questão do bom atendimento ao público considero tão habitual, inerente, que não vejo necessidade de se ter uma base. O bom atendimento ao hospede é um princípio básico, e segundo, é importantíssimo oferecer o máximo de qualidade, por um preço acessível.”

O empresário foi questionado sobre quais conjuntos de competências considera mais relevante, para a sua própria carreira. Em primeiro lugar, considerou ter visão estratégica e planejar. Na sequência saber identificar oportunidades e tomar iniciativa. Em terceiro lugar, classificou a competência comprometer-se e assumir responsabilidades. Dentre o conjunto de competências analisados e que o empreendedor julga importante e gostaria de desenvolver seria comunicar-se e relacionar-se e saber equilibrar/qualidade de vida.

### 7.3 O caso do Hotel Golden Star

O empreendedor do Hotel Golden Star tem 24 anos e é formado em Publicidade e Propaganda e Direito. É um dos sócios deste hotel, juntamente com seu pai e irmão. O seu empreendimento foi fundado no ano de 1997, pelo seu pai e os sócios também são proprietários de uma imobiliária, em Curitiba. Antes de se tornar empreendedor, exerceu atividade acadêmica, cursando duas faculdades ao mesmo tempo; porém sempre dedicando um período do dia para desenvolver trabalhos no hotel, executando tarefas operacionais. Segundo o empresário, seu pai é sua grande referência como empreendedor. Com ele, aprendeu muitos segredos relacionados à arte de criar e administrar um empreendimento e principalmente a enxergar novas oportunidades de mercado. Entre as suas características pessoais mais importantes, como empreendedor, destaca o fato de ser muito detalhista e atento às novidades. Como exemplo, recentemente implantou rede de acesso à internet sem fio *Wi-Fi* em todos os quartos do hotel, além de disponibilizar aos clientes a opção de fazer reservas através do site do hotel, na internet. Procura estar atento às inovações feitas em outros hotéis e também pesquisa diferenciais em viagens que realiza, em outras localidades, sempre buscando agregar valor ao seu hotel.

O Hotel Golden Star foi adquirido em 1997 pelos atuais proprietários. O imóvel foi projetado inicialmente para ser um pensionato para estudantes. Localiza-se em uma região central de Curitiba, entre os prédios da Reitoria e Santos Andrade, da Universidade Federal do Paraná. Possui atualmente 15 funcionários, além dos próprios empreendedores, que também cuidam da administração diária do hotel. Dividem-se estruturalmente em 12 funcionários na área operacional e três na área administrativa; estão organizados nos seguintes departamentos: gerência geral, subgerência, recepção, camareira e copa. Entre os serviços oferecidos pelo hotel, podem-se citar internet sem fio em todos os quartos, copa 24 horas, estacionamento, restaurante e sauna, além de dois *business centers*, duas salas de apoio equipadas com computador, impressora e mesas para pequenas reuniões. Conforme a classificação deste trabalho, esse hotel é considerado de pequeno porte, pois possui 38 unidades habitacionais. Seus principais concorrentes são os hotéis de mesmo porte, na região próxima ao hotel, como os Hotéis Elo e Deville. Não possui filial e também não existem parentes do empresário, como funcionários da empresa. O preço médio da diária do hotel varia de R\$ 70,00 a R\$ 100,00, onde o valor é calculado definindo-se primeiramente o preço mínimo, que seria o preço de custo, ou seja, abaixo deste valor é impraticável para o hotel cobrir suas despesas com custos operacionais, como folha de pagamento, água, luz entre outros. Após definir este valor, é realizada

uma pesquisa com os principais concorrentes e estipula-se o valor, dentro de um intervalo, entre o ponto mínimo de custos e o ponto máximo cobrado pelos concorrentes.

O perfil dos principais clientes do hotel é formado por turistas de negócios, principalmente executivos que vêm de São Paulo e outros clientes que participam de eventos.

### Competência de Oportunidade

A opção pelo setor hoteleiro de Curitiba como investimento foi tomada pelo pai do empresário, que possuía na época uma imobiliária, empreendimento que permanece sob a administração da família por cerca de 30 anos.

“Como ele já estava no ramo de locação de imóveis, já tinha certa facilidade para atuar em um setor parecido. E naquela época, Curitiba estava precisando de hotéis. Há 10 anos não existiam muitos hotéis na cidade, havia carência muito grande e surgiu a oportunidade de adquirir espaço, um prédio e ele resolveu investir e arriscar. Pois não existia em Curitiba um hotel que tivesse um bom padrão, por preço razoável. Só tinham hotéis 5 estrelas e outros hotéis bem mais simples. Todos os hotéis da região, quando começamos, eram bem inferiores. Quando foi inaugurado, por exemplo, o Hotel Golden Star tinha camas de molas, enquanto outros concorrente não tinham. Existiam vários detalhes de modernidade e atualidade, que outros hotéis, até considerados em uma categoria melhor, não possuíam. Então, foi uma coisa de oportunidade mesmo. Meu pai pesquisou e conversou com vários hoteleiros e resolveu entrar.

Esta escolha, portanto, foi baseada em pesquisa de mercado; o fundador do hotel procurou conversar com vários donos de hotéis, além de fazer várias observações pessoais em relação ao setor. O hotel foi adquirido com capital próprio e de terceiros.

Segundo o empreendedor entrevistado, para que um novo empresário resolva investir nesse setor, é recomendável que tenha experiência prévia como funcionário de outros hotéis e mais que isso, tente enxergar principalmente as reais necessidades do setor.

No que se refere a algum nicho inexplorado no setor hoteleiro de Curitiba, o empreendedor cita que há grande quantidade de turistas que viajam com os seus animais de estimação e em muitos locais existem restrições quanto à permanência desses animais. Para ele, seria novo segmento de mercado, investir em hotel que ofereça tratamento diferenciado para os animais de estimação dos hóspedes.

### Competência de Comunicação

O empreendedor procura manter contato e relacionamento regular com os funcionários, mesmo não estando fisicamente no ambiente do hotel, pois administra seus empreendimentos em um escritório, instalado na imobiliária da família. Conforme descrito pelo empresário, o contato individual com os funcionários acontece uma vez por mês, no dia do pagamento; nos demais dias procura sempre manter-se atualizado, contatando o seu gerente.

“Como eu sempre faço o pagamento, procuro fazer uma lista geral dos acontecimentos do mês e sempre procuro dar um informativo ou outro, referente às atividades que serão realizadas. Todo quinto dia útil nós sentamos individualmente com os funcionários, e procuramos saber como foi o mês, o que ele achou ou não achou das novidades, para ver se eles têm alguma idéia, se algo aconteceu durante o mês, algum caso excepcional que valha a pena comentar. E todo o dia a gente passa lá, para dar uma acompanhada, falar com o gerente. Nós sempre visitamos o hotel, seja eu ou meu pai, para ver se tem pagamentos a serem feitos, como está a recepção, olhamos os quartos, vemos os lençóis, para avaliar como está a qualidade do hotel.”

Considera a integração de sua equipe muito importante, mas afirma que atualmente está um pouco difícil conseguir esta união plena, pois há pouco tempo foi realizada grande reformulação de todo o quadro de funcionários.

Desta forma, o quadro atual não pode ser classificado como muito estável, mesmo tendo alguns funcionários antigos que permaneceram e fazem o possível para receber e integrar os novos funcionários.

“A gente procura fazer reuniões, mas já faz um tempinho que não fazemos. Geralmente fazemos as reuniões pelo menos uma vez a cada mês ou dois meses. Reunimos as recepcionistas,

mensageiros, camareiras, para tentar passar para todo o mundo as questões que estão acontecendo, as novidades. É sempre bom deixar a equipe informada.”

Como instrumentos de publicidade e marketing utilizados destacam-se a utilização de folhetos ou *folders*, mala direta e divulgação na internet. Devido a sua formação na área de publicidade e propaganda, o empresário está finalizando a elaboração de novo material de divulgação do hotel, com informações mais atualizadas e completas.

O empreendedor é membro da Associação Brasileira da Indústria dos Hotéis - ABIH, SINDOTEL e membro fundador do *Convention Bureau* de Curitiba.

“Como benefícios em fazer parte destas associações, dá para gente ficar por dentro do que vem acontecendo em outros hotéis, o que eles estão fazendo, além de ser bom lugar para se discutir, conversar e ver o que está dando certo ou errado. Enfim, debater as questões do setor.”

## Competência de Comprometimento

Ao hotel o empresário dedica em média três horas diárias, para desempenhar todas as atividades do dia-a-dia. O tempo restante ele divide com a administração da imobiliária. Geralmente não trabalha nos finais de semana, mas o pai procura sempre visitar o hotel aos domingos. Em uma escala de prioridade em sua vida, o empreendedor classificaria o hotel em um terceiro plano, em termos de prioridade.

Para motivar ou aumentar o nível de comprometimento de seus funcionários, não há uma política direta de incentivos.

“Temos só a questão das caixinhas, gorjetas que eles recebem, quando tem mais movimento e também como o hotel algumas vezes está parado, automaticamente o pessoal já tem esta intenção de buscar o aumento dos clientes, naturalmente. Quanto mais hóspedes será melhor para gente. Principalmente o pessoal da recepção é muito interessado nesta idéia de conquistar o cliente. Geralmente eles procuram conversar, oferecem uma bebida, um chimarrão, para procurar atrair os hóspedes. Não temos nada formal para pagamento de prêmios.”

A preocupação com a qualidade e satisfação dos clientes é sempre destacada pelo empresário; visitas de inspeção aos quartos acontecem de maneira periódica. Além dessas verificações, utiliza-se também uma pesquisa de satisfação dos clientes e controle de qualidade, que são preenchidas pelos clientes, antes do fechamento da conta. Com esses dados, o entrevistado procura manter um canal de relacionamento aberto com os seus clientes, buscando ter um contato direto com cada hóspede e principalmente, sabendo do seu *feedback* em relação aos serviços oferecidos pelo hotel.

“Geralmente quando acontece algum problema negativo grande, eles escrevem detalhadamente, dizendo o dia, qual funcionário que cometeu a falha. Comentam que provavelmente o funcionário estava de mau humor naquele dia. Mas tem clientes também que gostam, elogiam, dizem que sempre estarão no hotel, irão indicar para amigos. Então é bem interessante. Existem pessoas que realmente utilizam aquele meio para falar diretamente com a gente, que somos os donos do hotel.”

## Competência de Planejamento

O empreendedor deixa claro que dificilmente se pode fazer planejamento de longo prazo, envolvendo seu empreendimento.

“Seria planejamento mais de curto e médio prazo. Nós não temos muita visão de longo prazo. É a forma em que trabalhamos, principalmente por ser empreendimento novo. Como comentei, o hotel fará 10 anos daqui a um ano e pouco e não tivemos muito tempo para sentar e refletir sobre como será o hotel daqui a alguns anos, ou 10 anos, por exemplo. O máximo de visão que temos é de 02 anos, mais ou menos.”

Desta forma, a hotelaria ainda tem muito que oferecer para os clientes, e com a chegada de concorrentes pesados, o conceito de profissionalismo ao extremo terá que ser implantado em todos os hotéis considerados familiares. Em relação ao perfil do público alvo, o empresário pensa que pouco mudará nas características atuais dos hóspedes.

“É difícil falar do futuro, imaginar o que virá. Mas a princípio é manter o mesmo. Nós não temos assim uma visão segmentada do público, pois temos aquele público executivo, que vêm durante a semana e as famílias, que visitam Curitiba nos finais de semana. A gente não pensa assim, de maneira muito segmentada.”

Dentre os pontos fracos de seu hotel, o empreendedor cita principalmente o tamanho dos quartos. E como ponto positivo seria a atenção dada para os pequenos detalhes, que são concebidos de forma profissional, como se fosse um hotel de rede, com equipamentos modernos, confortáveis e de última geração.

### Competência de Mobilização

O empreendedor procura visitar diariamente as instalações do empreendimento, para fazer um acompanhamento e atualização das informações com o gerente geral do hotel. Reportam-se diretamente a ele o gerente geral, o subgerente e comercial. Não existe nenhum programa formal de avaliação de desempenho dos funcionários; este trabalho é feito informalmente, no dia do pagamento dos funcionários.

“Geralmente faço na conversa do dia do pagamento e fica assim muito na cabeça mesmo. A gente avalia, eu troco idéia com o meu pai, com o gerente e fica muito na idéia. Não conseguimos sentar e fazer um projeto, para tudo no hotel. Não temos, por exemplo, uma política de pontos que o funcionário terá que obter, para subir na carreira. Ou pontos negativos, para ser demitido. Chega a um ponto em que a gente decide, não tem mais jeito e acaba demitindo. Há um controle bem informal. Não damos *feedback* constante e eles ficam meio desorientados, do que está acontecendo, nestes casos de demissão.”

O controle do caixa é realizado pelo gerente geral, e conferido pelo empresário. Este delega esta responsabilidade diretamente para o gerente. Não há nenhum tipo de procedimento formal escrito, para os fluxos internos da organização. Conforme cita o empresário, tudo é resolvido na base do diálogo aberto.

### Competência de Qualidade de Vida

O empreendedor divide o seu dia-a-dia entre o hotel e a gestão da imobiliária. Geralmente, visita o hotel no período da manhã, permanecendo na imobiliária na parte da tarde. Em relação à organização de suas atividades, procura desempenhar trabalho paralelo, em função das necessidades e urgências. Na opinião do entrevistado, ele não consegue organizar adequadamente seu tempo, pois há sobrecarga de trabalho, faltando tempo para executar todas as atividades. Ele classifica o seu *stress* em nível médio.

Visando melhorar a sua qualidade de vida, o empresário pratica exercícios físicos, mais como *hobby*, do que como um redutor do seu *stress* diário.

“Eu acho que qualidade de vida para mim, pelo menos, é estar satisfeito com o que você está fazendo. É chegar em casa feliz e dizer: ‘consegui realizar isto ou aquilo, conseguir finalizar um projeto.’ Não tão ligado a bens, mas sim a conquistas.”

### Competência de Interpretação

Na opinião do empresário, entre as principais habilidades, conhecimentos ou atitudes que um empreendedor do setor hoteleiro deve possuir é essencialmente a sensibilidade.

“Sensibilidade. Porque a maioria das questões, segredos ou truques é você ter sensibilidade para perceber o que está dando certo ou errado no mercado. É perceber o que as pessoas realmente querem. Pois na área de marketing, nós dizemos que o cliente tem que ser bem atendido e isto é o básico. É o mínimo. Agora a sensibilidade é útil para você realmente entender o que as pessoas querem, quais os segredos das grandes marcas. Lógico que existe um *feedback* das pessoas, ou pesquisa de marketing, que pode direcionar. Mas é o bom senso para perceber as coisas que são importantes.”

Para aquisição de novos conhecimentos, habilidades ou atitudes, o empresário utiliza-se principalmente da internet, fazendo pesquisas na rede mundial. Não acredita apenas em teorias de marketing e procura sempre analisar casos práticos de outras organizações de sucesso.

Para o entrevistado, o conjunto de competências considerado mais importante é saber identificar oportunidades e tomar iniciativa. Na sequência, comprometer-se e assumir responsabilidades foi pontuado como outro conjunto relevante de competências. O conjunto de competências considerado fundamental, que gostaria de desenvolver é mobilizar, organizar e agir.

## 8 ANÁLISE COMPARATIVA DAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREENDEDORES

### 8.1 Competências de oportunidade

Os proprietários de hotéis de pequeno porte analisados de forma geral apresentaram forte tendência para identificar novas oportunidades de negócios, tanto para implantar novo empreendimento, como para reaproveitar uma estrutura preexistente, fazer melhorias e lançar uma nova empresa.

Os empreendedores utilizaram seu conhecimento prévio do setor como norteador para a busca de novos nichos, o que pode facilitar a tomada de decisão, em relação ao investimento em novos negócios. Em outras situações, mesmo não existindo conhecimento mais aprofundado do setor hoteleiro, os empreendedores conseguiram enxergar novas oportunidades, por estarem em ramos relacionados ao turismo ou mesmo no setor de serviços, entre outros.

Todos esses entrevistados destacam que é fundamental ter experiência anterior como empreendedor, independentemente do tipo ou segmento da empresa, pois pode minimizar os possíveis erros estratégicos, na abertura de nova empresa. Os donos de hotéis de pequeno porte, de maneira geral, não utilizaram nenhum tipo de pesquisa de marketing aprofundada, para definir suas ações. Além da experiência como empresários, conhecimento do setor, procuraram explorar a rede de relacionamentos e contatar proprietários de hotéis, para levantar maior número de informações; porém de maneira não-sistematizada. Em alguns casos, basearam-se apenas em algumas poucas informações, nas boas perspectivas de crescimento do setor e especialmente na intuição.

Esses resultados são diferentes dos obtidos por Paiva Junior et al (2003), em estudo realizado com empreendedores da nova economia no eixo Rio – São Paulo, baseando-se no modelo de Man e Lau (2000). Estes empreendedores sinalizaram estar atentos aos espaços de mercados não atendidos e à necessidade de levantar informações de mercado com suporte de capacidades e conhecimentos relacionados ao esforço de marketing, na busca de informações sobre posições de mercado.

Vale destacar que o senso para identificar novas oportunidades é muito destacado pelos empresários, porém, como destaca Teixeira (2001), o despreparo e a falta de capacitação gerencial, em especial no setor de turismo, contribuem para a sua baixa competitividade e alto índice de mortalidade das empresas.

### 8.2 Competências de comunicação

No conjunto de competências relacionadas à comunicação, geralmente, os donos dos pequenos hotéis procuram manter bom relacionamento com os seus funcionários, de maneira individual e informal, em função do menor número de pessoas. Em alguns casos, este contato é feito através do gerente geral do empreendimento, com os empreendedores procurando fazer visitas periódicas a seus negócios.

Nos hotéis de pequeno porte, verifica-se também grande preocupação com os funcionários, principalmente relacionado a problemas de conflitos internos ou mesmo de postura. Em alguns momentos, os entrevistados fizeram transparecer certa insegurança em relação aos seus funcionários, afirmando que muitas vezes estes não estão realmente engajados ou motivados. Esses empreendedores não realizam nenhum tipo de trabalho específico, para melhorar a integração da sua equipe, por achar desnecessário; e algumas vezes até mesmo prejudicial para o bom andamento

do dia-a-dia do hotel. Existem reuniões esporádicas, mas a maioria dos assuntos são tratados com cada funcionário, para otimizar o tempo e solucionar mais rapidamente os problemas.

A importância da boa comunicação do empresário também foi destacada por Nassif et al. (2004), cuja pesquisa analisou a trajetória profissional de seis empresários de vários setores. Segundo os autores, as qualidades fundamentais de um bom empreendedor seriam a capacidade de liderança, facilidade de comunicação e empatia com outras pessoas, sejam elas funcionários, clientes ou fornecedores.

Esta variação de relacionamento do empreendedor com os funcionários dos hotéis também ocorreu no estudo de Mamede e Moreira (2005), onde foram observadas as duas situações: em um caso uma política mais aberta com os funcionários, com quebra de barreiras relacionais entre funcionários e padrões e no outro caso o contato com os colaboradores ocorria apenas em reuniões mensais.

Para melhor relacionamento com os clientes, os empresários de hotéis de pequeno porte utilizam basicamente a orientação informal para os seus funcionários, praticamente não existindo nenhum tipo de programa de treinamento para a melhoria na qualidade do atendimento. Apenas alguns treinamentos esporádicos são realizados externamente, com o apoio do SINDOTEL. Por outro lado, os proprietários de hotéis de médio porte têm uma política mais estruturada, em relação à melhoria da qualidade do atendimento aos clientes, através de treinamentos constantes dos funcionários no SENAC, SINDOTEL, ABIH ou vídeos motivacionais.

Os empresários investem no relacionamento com as entidades ligadas ao setor hoteleiro em Curitiba, como a ABIH, SINDOTEL e *Convention Bureau*. Somente um dos entrevistados não faz parte de nenhuma associação, pelo fato de não ter sido convidado até o momento. Como principais benefícios, destacam principalmente a oportunidade para fazer contatos com outros donos de hotéis e ficar a par das principais tendências do setor.

### 8.3 Competências de comprometimento

Em relação à sustentação de esforços, todos os entrevistados mostraram-se comprometidos com os seus empreendimentos, mesmo diante das dificuldades do setor, com falta de incentivo do governo e problemas específicos. Entre os principais obstáculos encontrados pelos proprietários de pequenos hotéis, em dois deles tem-se a falta de espaço em seus empreendimentos; muitas vezes não foram projetados adequadamente, para possíveis aumentos na estrutura física. Com isto, os donos não conseguem expandir o número de unidades habitacionais e conseqüentemente, o número de hóspedes atendidos. Por outro lado, um dos entrevistados destacou que praticamente não identifica grandes obstáculos para administrar o seu empreendimento.

Os empreendedores de hotéis de pequeno porte destacaram que é difícil manter-se comprometidos com objetivos de longo prazo, em especial no setor de hotelaria, devido à alta incerteza e instabilidade. Com isto, a maioria dos empresários faz seus planejamentos, focando o curto e médio prazo, procurando tomar decisões estratégicas em função dos acontecimentos pontuais e demandas.

Com relação ao comprometimento dos funcionários, os donos de pequenos hotéis não desenvolvem nenhum tipo de política ou ações motivacionais para os empregados. Segundo a maioria dos entrevistados, a contratação com carteira assinada, o pagamento em dia do salário e oferecimento de benefícios exigidos pela legislação já representam excelente fator de incentivo para os funcionários. Em algumas situações, são pagos prêmios por bom desempenho, mas isto não é uma regra. Consideram o valor do salário médio pago como bom, sempre respeitando o teto exigido pelo sindicato e os valores praticados pelos principais concorrentes.

A preocupação com o bom desempenho do hotel é encontrada em todos os entrevistados, que buscam sempre a excelência na qualidade e satisfação dos clientes. Nos hotéis de pequeno porte, esse acompanhamento é feito em pesquisas de satisfação do cliente, onde os donos sempre têm acesso aos questionários e comentários. Um dos entrevistados não utiliza essa ferramenta, mas consegue avaliar a qualidade dos seus serviços, quando os clientes acabam retornando ao seu hotel. Outro meio bastante utilizado é o diálogo com os hóspedes que utilizaram os serviços. Os próprios empresários sempre fazem inspeções nos quartos e demais ambientes; em um dos hotéis, foi criada recentemente uma área de qualidade, que será responsável em manter a qualidade principalmente do ambiente físico do hotel.

## 8.4 Competências de planejamento

Para os empreendedores dos hotéis de pequeno porte, a visão de futuro é similar para dois dos entrevistados, que têm o foco no crescimento da organização, ampliação do espaço físico ou mesmo aquisição de um novo hotel. Outro entrevistado espera que o desempenho atual seja pelo menos mantido, para os próximos anos.

A vinda dos hotéis de rede a Curitiba e aumento da concorrência são assuntos recorrentes entre os empresários do setor hoteleiro, mas os proprietários de pequeno porte afirmam que este cenário pode ser muito positivo, especialmente para os hotéis menores e mais simples. Conforme afirmam, muitos hóspedes ainda preferem ambientes mais simples e com atendimento familiar diferenciado e mais caloroso; muitos clientes chegam a ficar até constrangidos em entrar em hotéis de rede, por exemplo. Este destaque dado à vantagem competitiva dos pequenos hotéis corrobora o trabalho de Teixeira e Morrison (2004b). Segundo as autoras, operar em um nicho de mercado com tamanho que permita ao proprietário manter um serviço personalizado, com produtos e serviços oferecidos pelas pessoas da localidade pode significar para o turista uma experiência muito mais autêntica e acolhedora.

Os empresários fazem o acompanhamento mensal das metas e resultados; porém, nas pequenas empresas, este trabalho é realizado apenas informalmente, sem a geração periódica de resultados ou análises mais aprofundadas. Da mesma forma, não planejam e organizam um orçamento anual, para apoio às estratégias. Tudo é definido mensalmente, em função das necessidades emergentes. Os entrevistados avaliam constantemente a posição do seu hotel em relação aos concorrentes e mercados. Como principais conclusões, os donos de hotéis de pequeno porte afirmam que têm como ponto positivo a atenção dada aos pequenos detalhes, a própria localização do empreendimento, em lugares mais tranquilos e o atendimento. Entre os pontos negativos, foram citados o tamanho dos quartos e o número insuficiente de acomodações. O estudo de Morales (2004) também destacou que os itens planejamento, monitoramento sistemático e exigência de qualidade e eficiência são justamente os de menor incidência no perfil de cada empreendedor.

## 8.5 Competências de mobilização

Todos os empreendedores acompanham a rotina administrativa de seus empreendimentos, atuando diretamente no hotel ou com o apoio da gerência ou equipe administrativa. Entretanto, como todos possuem mais de uma empresa, não se dedicam exclusivamente aos hotéis. Com isto, a delegação de responsabilidades e organização da estrutura de recursos humanos se tornam fundamentais, para que os empresários consigam fazer a gestão adequada de seus empreendimentos.

A dificuldade em relação à gestão de pessoas, especialmente nos hotéis de pequeno e médio porte reforçam as conclusões de Peters (2005). Este autor avaliou as habilidades de liderança e motivação de proprietários e gerentes de hotéis de pequeno e médio porte na Itália, para motivar e gerenciar jovens funcionários, através da percepção destes empregados. As conclusões afirmam que os donos de hotéis e gerentes não conseguem atender às expectativas dos jovens funcionários devido a problemas de comunicação e planejamento, além da falta de estímulos para melhorar a motivação e oportunidades para crescimento na carreira.

No item recursos tecnológicos, verifica-se baixo investimento dos empreendedores de hotéis de pequeno porte. Apenas um dos empreendedores demonstrou real importância para a tecnologia, implantando rede *wi-fi* em seu hotel, em todos os ambientes, para atender principalmente aos executivos. Utiliza também a internet como instrumento de relacionamento e para os clientes fazerem reservas, além de possuir computadores e impressoras de última geração e *software* de gestão hoteleira. Em um dos hotéis o computador é utilizado apenas para registro de hóspedes e em outro, para a cobrança de ligações telefônicas feitas pelos hóspedes.

## 8.6 Competências de qualidade de Vida

No item qualidade de vida e *stress*, dois dos empreendedores de hotéis de pequeno porte classificaram o nível de *stress* como baixo e o outro empresário, como nível médio. Visando a busca

da qualidade de vida, consideraram importante ter prazer no trabalho, buscar realizações profissionais e fazer exercícios físicos. Apenas um dos respondentes afirmou fazer exercícios físicos regularmente, enquanto os demais destacaram que não conseguem tirar férias, em função da demanda de trabalho, especialmente no período tradicional de férias escolares, época de pico no setor hoteleiro.

A questão do *stress* dos empreendedores foi também enfocada anteriormente por Ayres (2003) quando verificou que menos da metade dos empreendedores estava estressado e quase todos os entrevistados avaliaram a sua atuação como estressante. O seu estudo concluiu que os empreendedores considerados estressados superaram os não estressados nas características ligadas ao planejamento. Conforme destacam Hall e Husher (2004), a mensuração do conceito de qualidade de vida deve ser incorporado continuamente aos estudos sobre empreendedorismo no setor hoteleiro, visto que para estes autores, qualidade de vida é importante componente para o entendimento do desempenho das pequenas empresas e o sucesso de seus empreendedores.

Por sua vez, Paiva Junior et al. (2003) destacam no seu estudo que consideram fundamental o equilíbrio entre a dinâmica do trabalho e as demandas do cotidiano do empreendedor, para que este possa buscar escapes à exaustão física e psicológica que ameçam o seu rendimento nas atividades empresariais, buscando-se sempre um revigoramento pessoal e profissional.

## 6.7 Competências de interpretação

Para os donos dos pequenos hotéis, dentre os conhecimentos, atitudes ou habilidades que um empreendedor deve possuir, destacam-se a coragem e o arrojo, aptidão empreendedora, onde a pessoa já nasce com algumas características inerentes a um bom empresário e a sensibilidade. Os 3 entrevistados disseram nunca ter feito nenhum tipo de curso específico ligado à gestão hoteleira e mesmo relacionados à área de negócios. Afirmam não existir nenhum treinamento ou curso ligado ao setor, que os atrairia, mas citam que algumas técnicas de treinamento podem ser eficientes, no processo de desenvolvimento dos empreendedores, como participação em congressos e feiras, palestras, desde que haja interesse mínimo do participante.

Esses empreendedores preferem aprender basicamente na prática, com experiências anteriores de erros ou acertos. A leitura de livros, revistas e internet foram citadas como fontes importantes para aquisição de novos conhecimentos, além da troca de experiência com outros profissionais, amigos e pessoas do ramo. Todos destacam a importância do bom senso e principalmente da intuição, para a tomada de decisão, minimizando os riscos de erros.

Este cenário reproduz as conclusões do estudo de Teixeira e Morrison (2004a), que foi realizado com empresários de hotel de pequeno porte. Conforme esta pesquisa, apesar de muitos poucos empresários terem formação específica na área hoteleira ou experiência anterior na atividade, percebe-se que muitos empresários ainda não entendem a necessidade de buscar desenvolvimento de forma contínua e sistemática, por considerarem a atividade hoteleira relativamente simples. Além disto, têm a percepção de que o gerenciamento é considerado extremamente prático, ou seja, a melhor forma de aprender é fazendo.

Finalmente, os empresários destacam dentre o conjunto de competências apresentados no modelo, quais as mais importantes. No primeiro caso o empreendedor julga que as mais importantes são as competências de comprometimento e a de comunicação. De todas as competências citadas no modelo, a que o empreendedor gostaria de desenvolver é a competência de qualidade de vida. No segundo caso, o empresário considerou em primeiro lugar, ter visão estratégica e planejar. Na sequência saber identificar oportunidades e tomar iniciativa. Em terceiro lugar, classificou a competência comprometer-se e assumir responsabilidades. Dentre o conjunto de competências analisadas e que o empreendedor julga importante e que gostaria de desenvolver seria comunicar-se e relacionar-se e saber equilibrar/qualidade de vida. No terceiro caso, o empreendedor gostaria de saber identificar oportunidades e tomar iniciativa. Na sequência, comprometer-se e assumir responsabilidades foi pontuado como outro conjunto relevante de competências. O conjunto de competências considerado fundamental, que gostaria de desenvolver é mobilizar, organizar e agir.

## 9 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis de pequeno porte, baseando-se em referencial teórico de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) e em modelo de competências empreendedoras, a partir de Man e Lau (2000) e Cooley.

Entre os conjuntos de competências do modelo proposto, vale destacar as competências que os empreendedores consideram as mais importantes e sugerir possíveis formas de desenvolvê-las. Segundo os empreendedores de hotéis de pequeno porte, seriam os conjuntos de competências de comunicação, competências de mobilização e competências de qualidade de vida.

Não há dúvidas de que as competências de comunicação podem ser mais bem desenvolvidas por esses empresários. Eles realmente possuem alguns problemas de relacionamento com suas equipes, como falta de *feedback* ou de reuniões periódicas. Também não há orientação consistente a respeito das estratégias de negociação a serem utilizadas nos hotéis, ficando a cargo do bom senso de cada funcionário. Pelo fato de os pequenos hotéis terem ambiente quase que familiar, o gerenciamento de conflitos internos se torna complicado, ocorrendo muitas vezes discrepância entre os aspectos pessoais e profissionais.

No caso das competências de mobilização, percebe-se que os empresários de pequeno porte possuem dificuldades em relação à organização de suas atividades, para a correta alocação de recursos. Não há um método eficaz para definição de prioridades; as ações são realizadas em função das demandas pontuais.

É interessante o desenvolvimento das competências de qualidade de vida para esses empresários, mesmo administrando empreendimentos de um porte menor, acabam tendo maior número de atividades operacionais sob sua responsabilidade, pelo fato de a equipe ser menor e ser inviável a divisão maior de tarefas. Além disto, todos os empresários são proprietários de outros empreendimentos, sobrecarregando em demasia a rotina de trabalho.

Pode-se inferir, pelos casos estudados, que a identificação das competências necessárias para a gestão das empresas hoteleiras torna-se complexa, a partir do momento em que há tentativa de se analisar um conjunto padrão de competências, envolvendo todos os 3 empreendedores analisados. Não é possível afirmar que os entrevistados apresentem, de maneira uniforme, todos os sete conjuntos de competências do estudo, em função da variação de 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, entre outros.

## REFERÊNCIAS

COOLEY, L. *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance*. Final Report. Washington: **USAID**, 1990.

DIAS, Tania Regina Frota Vasconcellos; NARDELLI, Paula Moreira; VILAS BOAS Ana Alice. Competências Empreendedoras: um estudo sobre os empreendedores ganhadores do Prêmio TOP Empresarial. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5. 2008, São Paulo. **Anais...** Maringá, PR, 2000.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo: Senac, 1996.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Ed. Atlas. 2004.

EMBRATUR. **Anuário Estatístico EMBRATUR**. Brasília, 2005.

FEUERSCHÜTTE; Simone Ghisi; GODOI; Christiane Kleinübing. Competências de Empreendedores Hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. **Turismo Visão e Ação**; Balneário Camboriú – SC, v. 10 - n.1, p. 39-55 jan. /abr. 2008.

- FILION, L. J., Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo: v. 34, n. 2, p. 05-28, Abr./Jun. 1999.
- FILION, L. J., O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: Instituto Euvaldo Lodi (org.) **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília: CNI.IEL Nacional, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2001: 183-196.GLOBAL.
- GETZ, D.; PETERSEN, D. Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. **Hospitality Management**. V. 24, 2005.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2005 (GEM), **Empreendedorismo no Brasil 2005**, Paraná: IBQP, 2005.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2008 (GEM), **Empreendedorismo no Brasil 2008**, Paraná: IBQP, 2008.
- GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo – uma visão comportamentalista - In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 1. 2000, Maringá. **Anais...** Maringá, PR, 2000, p. 22 – 34.
- HALL, M. C.; RUSHER, K. **Risky lifestyles ?** Entrepreneurial characteristics of the New Zealand bed and breakfast sector. In *Small Firms in Tourism: International Perspectives*, in (ed), R.Thomas, Elsevier. Oxford: 2004.
- JOGARATNAM, G.; TSE, E. C. Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. V. 18, n. 6, 2006.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Ed. UFMG, 1999.
- 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.
- LENEHAM, T. A. Study of management practices competences within effective organisations in the Irish tourism industry. **The Services Industries Journal**, v. 20, n. 3, p. 19-42, July 2000.
- 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 DO 1º 3E`S ... PARANÁ: 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.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong: Na investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 12., n. 4, 2005.
- MARTIN, G.; STAYNES, H. Managerial Competences in Small Firms. **The Journal of Management Development**, v.13, n. 7, 1994.
- MCCLELLAND, D. Business Drive and national achievement. **Harvard Business Review**, 1962, p. 99 – 112.
- MELLO; Andreza Sampaio de, PIMENTEL; Mariana Pereira Chaves . O Desenvolvimento de Competências no Setor Hoteleiro Capixaba. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010
- 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, A. (Editor). **Entrepreneurship – an international perspective**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

MORRISON, A. A contextualization of entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, V. 12, n. 4, 2006.

OMT – Organização Mundial do Turismo. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

PAIVA Jr, F.; MELLO, S. C. L. Competências Empreendedoras em Comportamentos de Dirigentes de êxito Socialmente Reconhecido. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia. **ANAIS...ANPAD**: SÃO PAULO, 2003.

PATTON, M. Q.; **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1985.

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

SOUZA, E. L. C.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

SOUZA, E. L. C. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 134-146.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em pequenas empresas de pequeno porte do setor hoteleiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Jan/ Mar 2004, p.105 – 128.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). **Tourism Highlights**. 2005 Edition.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.