

LAYS MARTINS AMARAL

**MAPEAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS
EMPREENDEDORAS DOS DIRIGENTES NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA TRÍPLICE FRONTEIRA: BRASIL,
PARAGUAI E ARGENTINA E SUAS RELAÇÕES COM O DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao **Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade** da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito para a obtenção do título de **Mestre**. Área de concentração: Gestão e Desenvolvimento Regional Sustentável.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Hack Neto

FOZ DO IGUAÇU
2019

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Amaral , Lays Martins Amaral

Mapeamento das características comportamentais empreendedoras dos dirigentes dos meios de hospedagem na tríplice fronteira: Brasil, Paraguai e Argentina e suas relações com o desempenho : Mapeamento das características comportamentais empreendedoras dos dirigentes dos meios de hospedagem na tríplice fronteira: Brasil, Paraguai e Argentina e suas relações com o desempenho / Lays Martins Amaral Amaral ; orientador(a), Prof Dr Eduardo Hack Neto Neto , 2019.

118 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Foz do IguaçuCentro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, 2019.

1. Meios de Hospedagem . 2. Tríplice Fronteira . 3. Característica Comportamental Empreendedora . 4. Desempenho . I. Neto , Prof Dr Eduardo Hack Neto. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Foz do Iguaçu - CNPJ 78.680.337/0004-27

Av. Tarquínio Joslin dos Santos, 1300 - Fone: (45) 3576-8100 - Fax: (45) 3575-2733

Pólo Universitário - CEP 85870-650 - Foz do Iguaçu - Paraná



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

LAYS MARTINS AMARAL

Mapeamento das características comportamentais empreendedoras dos dirigentes nos meios de hospedagem na tríplice fronteira: Brasil, Paraguai e Argentina e suas relações com o desempenho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, área de concentração Tecnologia e Gestão, linha de pesquisa Gestão e Desenvolvimento Regional Sustentável, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:


Orientador(a) - Eduardo Hack Neto

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Foz do Iguaçu (UNIOESTE)


Eloi Junior Damke

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Foz do Iguaçu (UNIOESTE)


Jamur Johnas Marchi

Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila)


Rosislene de Fátima Fontana

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Foz do Iguaçu (UNIOESTE)

Foz do Iguaçu, 28 de março de 2019

Dedico este trabalho aos meus pais, Sebastião e Eleusa, que nunca mediram esforços para que eu avançasse nos estudos e, a partir disso, realizasse cada um dos meus sonhos e projetos. Eu amo vocês!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela graça da vida e por tantas realizações e alegrias que ele me proporciona.

Ao meu esposo, Waldemar Lopes da Silva Netto, pela ajuda na coleta dos dados, na revisão dos textos, nas críticas e apontamentos mas, acima de tudo, pelo incentivo, apoio e companheirismo nessa jornada.

Ao meu orientador, prof. Dr. Eduardo Hack Neto, pela paciência e presteza, não somente no desenvolvimento desse estudo, mas ao longo de toda o programa de mestrado e, principalmente, por acreditar em mim, no projeto, e com muito entusiasmo contribuir para a realização desse sonho.

Aos professores Pantaleão e Dechechi, por fazerem o PPGTGS acontecer.

À secretária do PPGTGS, Elizete Pimenta, sempre atenciosa, coerente e disposta a nos apoiar.

Aos colegas, Rodrigo Chibiaqui e Nathan Marques, pelas trocas e discussões ao longo de todo o programa de mestrado.

Ao professor Dr. Elói Junior Damke, pelo apoio, carinho e contribuição na tabulação e análise dos dados além de que seus ensinamentos ao longo do curso foram de fundamental importância na minha carreira.

À prof. Dr Rosilene Fontana, pelas enormes contribuições na banca de qualificação e por não medir esforços para contribuir com esse projeto.

Aos professores do PPGTGS, pelas contribuições e ensinamentos nas disciplinas.

À Luci, secretária do Sindicato de Hotéis de Foz do Iguaçu, pelas contribuições, o carinho e a presteza nas informações.

À equipe da Secretaria de Turismo de Puerto Iguazu, por acreditar e apoiar a pesquisa.

Ao amigo Pablo, em Ciudad del Este, sempre atento e disposto desde as aspirações dos estudos no Paraguai.

Aos meus pais, que desde a graduação sonharam junto comigo os avanços na minha carreira acadêmica; e às minhas irmãs, Laryssa e Luana, pelos incentivos, pelo carinho e pelas palavras de encorajamento ao longo dessa jornada.

AMARAL, L. (2019). *Mapeamento das características comportamentais empreendedoras dos dirigentes nos meios de hospedagem na tríplice fronteira: Brasil, Paraguai e Argentina e suas relações com o desempenho*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.

RESUMO: O turismo é um dos segmentos que mais contribui para a economia e o desenvolvimento da tríplice fronteira entre Brasil, Paraguai e Argentina, representado pelos municípios de Foz do Iguaçu, Ciudad del Este e Puerto Iguazu, respectivamente. Nesse sentido, tem-se os meios de hospedagem como um dos elementos integrantes da oferta turística que contribui para que esse sistema funcione de forma consistente e sustentável. O presente trabalho tem o objetivo geral de investigar as relações das características comportamentais empreendedoras dos dirigentes com o desempenho das micros e pequenas empresas dos meios de hospedagem da tríplice fronteira (Foz do Iguaçu, Ciudad del Este e Puerto Iguazu). A coleta de dados efetivou-se de forma presencial, com base nos 139 casos válidos, e a análise dos dados ocorreu por estatística descritiva, análise fatorial exploratória e correlações por meio do software R (versão 3.5.1). A importância desse trabalho está no mapeamento do comportamento empreendedor dos tomadores de decisões e na compreensão do quão esse fenômeno pode ou não impactar o desempenho dos empreendimentos. Os resultados demonstram que, no município de Foz do Iguaçu, não existem relações significativas das CCE'S no desempenho dos empreendimentos; já em *Ciudad del Este* e *Puerto Iguazu*, houve uma relação moderada em 4 das 10 características comportamentais empreendedoras, que são: busca de oportunidade e iniciativa (0,38); persistência (0,37); busca de informações (0,34) e independência e auto confiança (0,51); e busca de oportunidade e iniciativa (0,45), respectivamente. Por fim, quanto à caracterização da amostra, o estudo revelou que a taxa de ocupação, o número de colaboradores e quantidade de leitos possui uma relação significativa com o desempenho do negócio.

Palavras-Chave: Meios de Hospedagem. Características Comportamentais Empreendedoras. Desempenho Organizacional. Tríplice Fronteira.

AMARAL, L. (2019). Mapping of entrepreneurial behavioral characteristics of the accommodation managers in the triple border: Brazil, Paraguay and Argentina and their relations with the performance. Master's Thesis - Postgraduate Program in Technologies, Management and Sustainability - PGTGS, State University of the West of Paraná - UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brazil.

ABSTRACT: Tourism plays a key role in the economy and development of the triple frontier along Brazil, Paraguay and Argentina, represented by the municipalities of Foz do Iguaçu, Ciudad del Este and Puerto Iguazu respectively. As part of it, accommodation is one of the most important tourist offers for this sector to operate in a consistent and sustainable way. This paper investigates the relationship between the Entrepreneurial Behavioral Characteristics (EBC) of the managers in relation to the performance of the micro and small accommodation companies in the triple frontier region. Data collection was carried out face-to-face, based on 139 valid cases, and data analysis was performed by descriptive statistics, exploratory factorial analysis and correlations using R software (version 3.5.1). The importance of this research lies in the mapping of the entrepreneurial behavior of the decision makers and in the understanding of how this phenomenon may or may not impact the business performance. The results show that, in Foz do Iguaçu, there are no significant relations of EBC's in the projects performance; on the other hand, in Ciudad del Este and Puerto Iguazu, there was a moderate relationship in 4 of the 10 entrepreneurial behavioral characteristics, which are: search for opportunity and initiative (0.38); persistence (0.37); search for information (0.34) and independence and high confidence (0.51); and search for opportunity and initiative (0.45), respectively. Finally, regarding the sample characterization, the study revealed that the occupancy rate and the number of beds and employees has a significant relation with the business performance.

Keywords: Accommodation. Entrepreneurial Behavioral Characteristics. Organizational Performance. Triple Border

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 15 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA..... | 16 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 17 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO PRÁTICA | 17 |
| 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA..... | 18 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 19 |
| 2.1 EMPREENDEDORISMO E TURISMO: Necessidade e sobrevivência ou oportunidade e realização? | 19 |
| 2.1.1 O Turismo..... | 19 |
| 2.1.2 O Empreendedorismo turístico e suas motivações | 23 |
| 2.1.3 Particularidades das micro e pequenas empresas | 25 |
| 2.2 MEIOS DE HOSPEDAGEM NA TRÍPLICE FRONTEIRA | 27 |
| 2.2.1 Meios de Hospedagem..... | 27 |
| 2.2.2 Tríplice Fronteira – Foz do Iguaçu, Puerto Iguazu e Ciudad del Este e suas tipologias de hospedagem | 30 |
| 2.3 DIRIGENTE DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM E SUA PERFORMANCE EMPREENDEDORA..... | 38 |
| 2.3.1 Comportamento Empreendedor..... | 43 |
| 2.3.2 Atitude Empreendedora..... | 46 |
| 2.3.3 Característica Comportamental Empreendedora - CCE..... | 49 |
| 2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL | 52 |
| 2.4.1 Conceitos de Desempenho..... | 52 |
| 2.4.2 Desempenho Organizacional e os meios de hospedagens..... | 52 |
| 3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS | 55 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 55 |
| 3.1.1 Seleção dos meios de hospedagem que caracterizavam como MPE..... | 55 |
| 3.1.2 População e Amostra | 56 |
| 3.1.3 Procedimentos de coleta de dados | 57 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 61 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO E DOS DIRIGENTES DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM..... | 61 |
| 4.1.4 Tríplice Fronteira..... | 62 |

| | |
|--|----|
| 4.1.5 Desafios enfrentados pelos dirigentes | 63 |
| 4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS DOS DIRIGENTES | 65 |
| 4.2.1 Características Comportamentais Empreendedoras na Tríplice Fronteira | 65 |
| 4.3.1 Desempenho dos meios de hospedagem da tríplice fronteira: Foz do Iguaçu, Puerto Iguazu e Ciudad del Este | 68 |
| 4.4 RELAÇÃO ENTRE CARACTERÍSTICA COMPORTAMENTAL EMPREENDEDORA E DESEMPENHO | 70 |
| 4.4.1 Desempenho e Características Comportamentais Empreendedoras por destino..... | 72 |
| 4.4.1.1 Foz do Iguaçu | 72 |
| 4.4.1.2 Ciudad del Este..... | 74 |
| 4.4.1.3 Puerto Iguazu..... | 77 |
| 4.5 AFERIÇÃO DA RELAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES E AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS COM A CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA | 81 |
| 4.5.1 Caracterização dos empreendimentos em relação às características comportamentais empreendedoras | 81 |
| 4.5.2 Caracterização dos empreendimentos em relação ao desempenho | 83 |
| 4.6 ESTATÍSTICA DESCRITIVA | 84 |
| 4.6.1 Análise Fatorial | 90 |
| 4.6.2 Confiabilidade | 92 |
| 5 LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS | 93 |
| 6 REFERÊNCIAS | 96 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 - Sistema de Turismo modelo Beni | 20 |
| FIGURA 2 - Sistema Turístico..... | 21 |
| FIGURA 3 - Oferta Turística..... | 22 |
| FIGURA 4 - Fórmula do coeficiente de Pearson (r). | 71 |
| FIGURA 5 - Correlograma das variáveis – Foz do Iguaçu | 74 |
| FIGURA 6 - Correlograma das variáveis – Ciudad del Este..... | 77 |
| FIGURA 7 - Correlograma das variáveis – Puerto Iguazu – Argentina..... | 80 |
| FIGURA 8 - Mapa perceptual das variáveis de interesse..... | 89 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1 - Meios de Hospedagem de Foz do Iguazu por tipologia. | 31 |
| TABELA 2 - Meios de Hospedagem de Ciudad del Este por categoria. | 34 |
| TABELA 3 - Ingresso de Visitantes a Puerto Iguazú – Parque Nacional. | 36 |
| TABELA 4 – Descrição dos Meios de Hospedagem de Puerto Iguazu por categoria | 37 |
| TABELA 5 - Definição amostra de pesquisa. | 56 |
| TABELA 6 - Unidade Habitacional e Quantidade de Colaboradores. | 62 |
| TABELA 7 - Análise descritiva das variáveis quantitativas | 63 |
| TABELA 8 - Desempenho na tríplice fronteira por questões. | 69 |
| TABELA 9 - Correlação de Pearson entre as variáveis – Foz do Iguazu / Brasil..... | 72 |
| TABELA 10 - Correlação de Pearson entre as variáveis – Ciudad del Este/Paraguai..... | 75 |
| TABELA 11 - Correlação de Pearson entre as variáveis – Puerto Iguazu/Argentina..... | 78 |
| TABELA12 - Correlação de Pearson entre as CCE's e a caracterização da amostra | 81 |
| TABELA 13 - Correlação de Pearson entre o desempenho e caracterização da amostra. | 83 |
| TABELA 14 - Análise descritiva das respostas | 84 |
| TABELA 15 - Análise Fatorial | 91 |
| TABELA 16 - Análise descritiva do indicador de características comportamentais. | 91 |
| TABELA 17 - Validação dos construtos..... | 92 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1 - Motivação dos empreendedores brasileiros..... | 24 |
| GRÁFICO 2 - Evolução dos Meios de Hospedagem..... | 31 |
| GRÁFICO 3 - Expectativa do consumidor de serviços do turismo. | 42 |
| GRÁFICO 4 - Principais desafios dos meios de hospedagem. | 64 |
| GRÁFICO 5 - Mapeamento das Características Comportamentais Empreendedoras. | 66 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Tipologia dos Meios de Hospedagem. | 28 |
| Quadro 2 - Tendência para o Turismo no Paraná 2016 a 2026. | 39 |
| Quadro 3 - Principais autores e comportamentos empreendedores. | 45 |
| Quadro 4 - Atitude Empreendedora e Características. | 46 |
| Quadro 5 - Micro Empreendedor, Empreendedor e Macroempreendedor | 47 |
| Quadro 6 - Características do Comportamento Empreendedor. | 50 |
| Quadro 7 - Delimitação das Variáveis. | 57 |
| Quadro 8 - Desempenho dos empreendimentos. | 70 |

GLOSSÁRIO

Valor-p: é uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

D.P. – Desvio Padrão. é uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

E.P. - Erro Padrão: o erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

1ª Q – 1ª Quartil: o primeiro quartil é uma medida de posição, a qual representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.

2ª Q – 2ª Quartil: o segundo quartil, também conhecido como mediana, é uma medida de posição, a qual representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.

3ª Q – 3ª Quartil: o terceiro quartil é uma medida de posição, a qual representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.

I.C – 95% = Intervalo de 95% de confiança: é um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Ao invés de estimar o parâmetro por um único valor, é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

1 INTRODUÇÃO

O termo tríplice fronteira deriva da interseção das fronteiras de três diferentes países. No total, o Brasil possui nove tríplices fronteiras; dentre elas, a mais notória e objeto desse estudo é entre Brasil, Paraguai e Argentina, mais precisamente, nas cidades de Foz do Iguaçu, Ciudad del Este e Puerto Iguazu, respectivamente (AMARAL, 2007).

Cada um desses municípios possui características próprias e tem em comum o exercício da atividade turística, seja com base nos meios de hospedagem, opções gastronômicas, belezas naturais, comércio ou até a diversidade cultural.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo e pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), de 2018, a cidade de Foz do Iguaçu foi considerada o 3º destino mais visitado por turistas estrangeiros no segmento lazer. Do ponto de vista econômico, o aumento da demanda internacional favorece o desenvolvimento da tríplice fronteira e contribui para a atuação dos meios de hospedagem, que são considerados os pilares da oferta turística.

No entanto, cabe observar que o Brasil possui também um amplo parque hoteleiro, gerenciado por grandes administradoras, que somam um total de 997 empreendimentos de hospedagem, segundo pesquisa *Hotelaria em Números*, publicada em 2018 pela JLL's Hotels & Hospitality Group. Sob a ótica da inovação, observa-se, ainda, um novo modelo de negócio que atende às necessidades de diversos perfis de clientes, como é o caso do Airbnb, que, em 2016, hospedou mais de 1 milhão de turistas estrangeiros por meio da sua plataforma digital (AIRBNB, 2016).

Com o segmento em contínuo crescimento, os desafios dos dirigentes se tornam ainda mais complexos, surgindo, portanto, a necessidade de habilidades, conhecimentos e atitudes que sejam compatíveis com a complexidade e o desenvolvimento do setor (TEIXEIRA; EGAN, 2003).

Nessa perspectiva, Fiates (2008) defende a importância dos dirigentes desses empreendimentos estarem atentos às mudanças sociais, culturais e tecnológicas, além de um monitoramento constante, seguido de inovação no atendimento em relação aos concorrentes.

Montanari e Giraldi (2013) ressaltam a atividade turística como um dos setores que mais contribui para o crescimento da economia mundial; as organizações que atuam nesse setor possuem o objetivo de elevar a competitividade de suas atividades por meio da adoção de novas estratégias, objetivando o destaque em um mercado que sofre constantes mudanças.

Assim, os gerentes que trabalham no setor hoteleiro precisam ter atitudes e comportamentos específicos para lidar com cenários complexos e de muitas transformações, como é caso das habilidades empreendedoras (SOUZA; FRACASSO, 2006).

Nesse sentido, o tema central desse estudo é compreender a relação das características comportamentais empreendedoras dos dirigentes das micro e pequenas empresas do segmento de hospedagem, com o desempenho dos empreendimentos no cenário da tríplice fronteira, Brasil, Paraguai e Argentina, nas cidades de Foz do Iguaçu, Ciudad del Este e Puerto Iguazu, respectivamente.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diferentemente das grandes empresas, apresentam dificuldades na operação dos negócios e no desenvolvimento de estratégias, levando a problemas de competitividade dos empreendimentos, conforme evidenciado nos estudos de Gardelin, Antunes, Pinheiro e Guareschi (2017), Barboza e Rojo (2015) e Santos; Santos e Rodrigues (2015); Fernandes Júnior (2014) e Silva, Barros e Claro (2014). Acredita-se que, com base no diagnóstico das características comportamentais empreendedoras, será possível encontrar os *gaps* comportamentais e criar programas para desenvolver tais necessidades. Dessa forma, é possível potencializar o desempenho das organizações no mercado.

Considerando que as decisões feitas pela empresa estão fundamentadas nos valores e crenças da organização, os quais guiam as ações gerenciais, ou, ainda, valores e crenças que orientam as ações dos dirigentes (NOBLE, SINHA, KUMAR, 2002), é prudente e oportuno compreender o comportamento do dirigente, que propicia forma ao modelo de gestão de cada empreendimento.

Sendo assim, considerando como base as especificidades da micro e pequena empresa, as transformações do mercado - como é o caso das diversas tipologias de hospedagem -, o ambiente altamente competitivo, por se tratar de uma das regiões mais visitadas do país, e o comportamento do empreendedor, somados à necessidade de estudos mais conclusivos sobre o tema, foi formulado o seguinte problema de pesquisa:

Quais as relações das características comportamentais empreendedoras dos dirigentes com o desempenho das micro e pequenas empresas dos meios de hospedagem da tríplice fronteira (Foz do Iguaçu, *Ciudad del Este* e *Puerto Iguazu*)?

1.2 OBJETIVOS

Para responder à problemática exposta, essa pesquisa tem como objetivo geral:

Investigar as relações das características comportamentais empreendedoras dos dirigentes com o desempenho das micros e pequenas empresas dos meios de hospedagem da tríplice fronteira (Foz do Iguaçu, *Ciudad del Este* e *Puerto Iguazu*).

Como objetivos específicos:

- I. Identificar a característica comportamental empreendedora dos dirigentes dos meios de hospedagem da tríplice fronteira (Foz do Iguaçu, Ciudad del Este e Puerto Iguazu) e o desempenho dos empreendimentos.
- II. Caracterizar o empreendimento e os dirigentes dos meios de hospedagem.
- III. Comparar a relação do desempenho das organizações com as características comportamentais empreendedores dos meios de hospedagem.
- IV. Aferir a relação do desempenho das organizações e as características comportamentais empreendedoras com a caracterização da amostra.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO E PRÁTICA

Algumas das motivações que justificam um estudo, com foco em relacionar o desempenho dos meios de hospedagem da tríplice fronteira, em relação às características comportamentais empreendedoras são:

- a) A competitividade entre os meios de hospedagem, em especial, nos períodos de baixa temporada frente ao desempenho dos empreendimentos;
- b) A predominância de estudos que vinculam o comportamento do dirigente ao sucesso ou fracasso da micro e pequena empresa;
- c) O surgimento de novos meios de hospedagem e as exigências do consumidor em um mercado de muita oferta;
- d) Embora não seja o foco dessa pesquisa, a mortalidade das micro e pequenas empresas no cenário nacional ainda é destaque nos estudos científicos;
- e) A predominância de estudos que apontam a dificuldade das micro e pequenas empresas de elaborar uma estratégia de atuação, considerando a tomada de decisão centralizada e o enfoque nas atividades operacionais;

- f) A possibilidade de, por meio da pesquisa, conhecer o perfil empreendedor do dirigente para que futuros estudos e intervenções sejam ainda mais direcionadas para a necessidade e predisposição do empresário do segmento em questão;
- g) As diferenças das culturas empreendedoras na tríplice fronteira.
- h) Quanto à contribuição, pretende-se, com esse estudo, fomentar as discussões sobre o comportamento do dirigente no desenvolvimento das atividades, na perspectiva de que essa atuação seja cada vez mais produtiva, gerando emprego, renda e resultados positivos aos empreendedores.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Nesse contexto, essa pesquisa foi estruturada em 4 capítulos adicionais a essa introdução.

O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico acerca das motivações para o empreendedorismo no turismo, os conceitos relativos aos meios de hospedagem, as tipologias na tríplice fronteira, o posicionamento dos dirigentes, as características comportamentais e a atitude empreendedora, seguido de uma contextualização sobre o desempenho organizacional.

No Capítulo 3 é relatado o delineamento metodológico adotado, evidenciando-se os procedimentos de coleta e análise dos dados.

Por fim, no capítulo 4, são discutidas as considerações parciais do estudo, o que é seguido pelas referências bibliográficas para a construção desse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO E TURISMO: necessidade e sobrevivência ou oportunidade e realização?

2.1.1 O Turismo

O turismo é percebido como um dos principais setores que contribuem para o crescimento da economia mundial. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 1994), esse segmento acontece por meio de atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período consecutivo, inferior a um ano, seja para lazer, negócios ou outros.

Ao longo dos anos, diversos autores buscaram formas de compreender os elementos, conjuntos ou sistemas que formam a atividade turística, como Cuervo (1967) e Leiper (1979), que antecederam os estudos de Mario Carlos Beni (1988), considerado o autor que melhor evidenciou os conjuntos e subsistemas que interagem entre si e compõem a atividade turística.

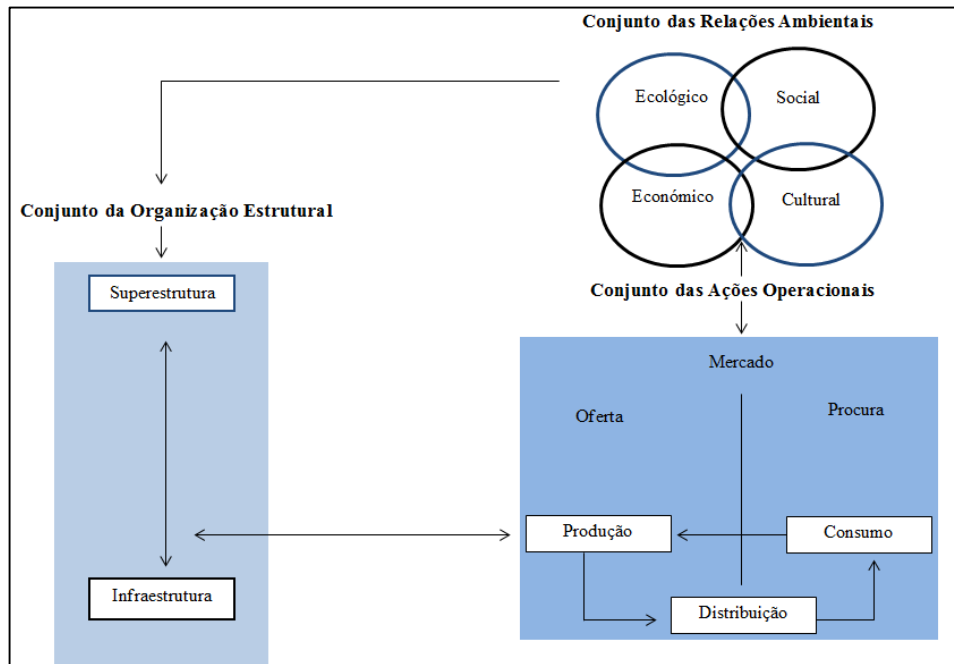
Para Beni (1998, p. 37), o turismo é um:

[...] elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Nesse processo intervêm inúmeros fatores de realização pessoal e social, de natureza motivacional, econômica, cultural, ecológica e científica, que ditam a escolha dos destinos, a permanência, os meios de transportes e o alojamento, bem como o objetivo da viagem em si para a fruição tanto material como subjetiva dos conteúdos de sonhos, desejos, de imaginação projetiva, de enriquecimento existencial histórico, humanístico, profissional e de expansão de negócios. Esse consumo é feito por meio de roteiros interativos espontâneos ou dirigidos, compreendendo a compra de bens e serviços da oferta original e diferencial das atrações e dos equipamentos a ela agregados em mercados globais com produtos de qualidade e competitivos.

Nesse sentido, o autor considera que o conjunto de atividades que compõem o turismo é complementar e, quando bem planejado, promove o desenvolvimento sustentável de uma cidade, região ou país.

Beni (1998), portanto, propõe um instrumento que conecta as partes integrantes do que ele chamou de Sistema de Turismo (SISTUR), conforme Figura 1.

FIGURA 1 - Sistema de Turismo modelo Beni.



Fonte: Adaptado de Beni (1998).

Como pode ser observado, o Sistema de Turismo (SISTUR) é composto por três conjuntos: conjunto das relações ambientais (CRA); conjunto da organização estrutural (COE) e o conjunto das ações operacionais (CAO).

De modo geral, Lohmann e Panosso Netto (2008) destacam que:

O CRA mostra a influência que o ambiente econômico, social, ecológico e cultural tem sobre o turismo, bem como a influência do turismo nesses ambientes. Já o COE, inclui as políticas e diretrizes que visam regular o desenvolvimento da atividade turística, ou seja, a infraestrutura necessária para o bem-estar dos residentes e dos turistas nos destinos onde o turismo está inserido. E, por fim, CAO expressa a relação entre a oferta e a demanda que materializa a implementação da atividade turística.

Nesse sentido, a natureza dessa atividade envolve um complexo de inter-relações de diferentes fatores, que devem ser observados conjuntamente, sob uma ótica sistemática, a partir de quatro elementos básicos (SANCHO, 2001): a) a demanda, b) a oferta, c) o espaço geográfico, d) operadores de mercado (Figura 2).

FIGURA 2 - Sistema Turístico.

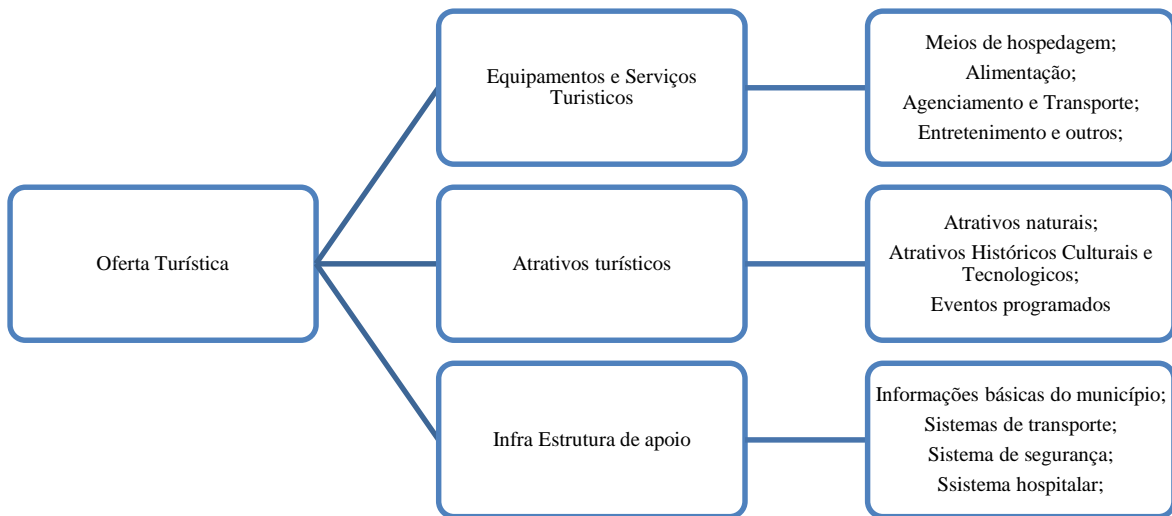
| | |
|-----------------------|---|
| Demanda | Formada por um conjunto de consumidores de bens e serviços turísticos |
| Oferta | Composta pelo conjunto de produtos, serviços e organizações envolvidas ativamente na experiência turística |
| Espaço Geográfico | Base física na qual tem lugar a conjunção ou encontro entre a oferta e a demanda e em que se situa a população residente |
| Operadores de Mercado | Empresas e organismos cuja principal função é facilitar a inter-relação entre a oferta e a demanda. Ex: agências de viagem, companhias de transporte regular, entre outros. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019), adaptado de Sancho (2001).

O primeiro elemento, caracterizado como demanda, é formado por um grupo heterogêneo de pessoas de diversas personalidades, interesses, características, motivações e experiências que buscam por pelo menos três tipos de turismo: o doméstico, que são residentes visitando o seu próprio país; o receptivo, determinado pelos não residentes procedentes de outros países; e o emissor, que são residentes do próprio país que se deslocam a outros países (OMT, 2000).

O segundo elemento, chamado de oferta, é composto por um conjunto de produtos turísticos e serviços postos à disposição do turista em um determinado destino, para seu desfrute e consumo (SANCHO, 2001). Nesse contexto, estão inseridos os atrativos turísticos, a infraestrutura de apoio e os equipamentos e serviços turísticos, que têm o objetivo de satisfazer as necessidades do consumidor e proporcionar uma experiência de viagem, desde que o turista sai do seu domicílio até o seu regresso (CÁRDENAS TABARES, 1995). A figura 3 apresenta como a oferta turística acontece na prática:

FIGURA 3 - Oferta Turística



Fonte: Elaborado pela autora (2019), adaptado de Ministério do Turismo (2010)

Composta por uma combinação de produtos e serviços ofertados a partir de uma demanda específica, o terceiro elemento da atividade turística é conhecido como espaço geográfico, que representa o local onde efetivamente a experiência acontece. Diz respeito ao país, região ou cidade na qual há uma concentração de instalações e serviços planejados para satisfazer as necessidades dos visitantes (COOPER *et al.*, 1993 E BULL, 1994; PISCOPO, KNISS, MARTINS & BIANCOLINO, 2015).

E, por fim, como quarto elemento, há os operadores de turismo, que participam desse processo como intermediários entre o consumidor e os equipamentos/atrativos, a fim de movimentar o sistema turístico em prol dos benefícios econômicos e sociais envolvidos nessa atividade.

Desse modo, cada um dos elementos, com suas particularidades e características, propicia forma a esse sistema, que fomenta o crescimento e, sobretudo, o desenvolvimento econômico e social, com tendência a estimular e fortalecer o empreendedorismo local.

Nessa perspectiva, empreender caracteriza-se como um fenômeno pelo qual indivíduos ou grupos agregam recursos e competências para explorar oportunidades no ambiente, criando valor em qualquer contexto organizacional, cujos resultados compreendem novos empreendimentos, produtos, serviços, processos, mercados e tecnologias (GIMENEZ, FERREIRA e RAMOS, 2008).

Empreendedorismo acontece de duas formas, por necessidade ou por oportunidade e, dentre os empreendedores dos equipamentos e serviços turísticos, destacam-se os meios de hospedagem como objeto desse estudo e um dos pilares fundamentais desse sistema.

Por essa razão, a seguir, serão apresentadas as motivações, características e particularidades do empreendedorismo no turismo.

2.1.2 O empreendedorismo turístico e suas motivações

Para Fillion (1999), o termo empreendedorismo originou-se no século XIX, por meio de pessoas que adquiriam um produto; nele, desenvolviam alguma melhora e o vendiam por um preço superior. Empreender diz respeito a transformar ideias em oportunidades, com base na atuação de pessoas e no desenvolvimento de processos, o que resulta na criação de oportunidade de negócio (DORNELAS, 2014).

Sob esse enfoque, há décadas busca-se compreender as razões por trás da decisão de criar um novo negócio; assim, diversos esforços teóricos e empíricos já foram empreendidos e inúmeras são as perspectivas adotadas diante do assunto (CARTER *et al.*, 2003).

Em um contexto geral, alguns autores citam as características da personalidade do empreendedor como fonte de motivação (KORUNKA *et al.*, 2003), outros, voltam-se para questões culturais, institucionais e comparativas (BAUGHN e NEUPERT, 2003; ENGELEN *et al.*, 2009).

No âmbito do turismo, o estilo de vida aparece como um objetivo estratégico das micro e pequenas empresas (HALL RUSHER, 2004), ainda que isso pouco esteja refletido na literatura brasileira sobre negócios do setor. A literatura internacional demonstra que os fatores cruciais para a motivação empreendedora têm relação com o desejo de residir em um determinado local, que promova bem-estar e qualidade de vida (THOMAS, 1998; HALL e RUSHER, 2004; THOMAS, 2004).

Nesse sentido, o estudo de Page *et al.* (1999) evidencia as principais motivações de empreendimentos de turismo na Nova Zelândia; são elas: gostar da atividade turística, independência financeira e uma forma alternativa de trabalho.

Outro estudo, que favorece a compreensão das motivações para se empreender, diz respeito a uma revisão bibliográfica exposta por Kirkwood e Walton (2010), que demonstra quatro fatores: a) desejo de independência e autonomia; b) motivações monetárias; c) Fatores relacionados à família (capacidade de conciliar atividades pessoais e empresariais); e d) Insatisfação em modelos convencionais de trabalho.

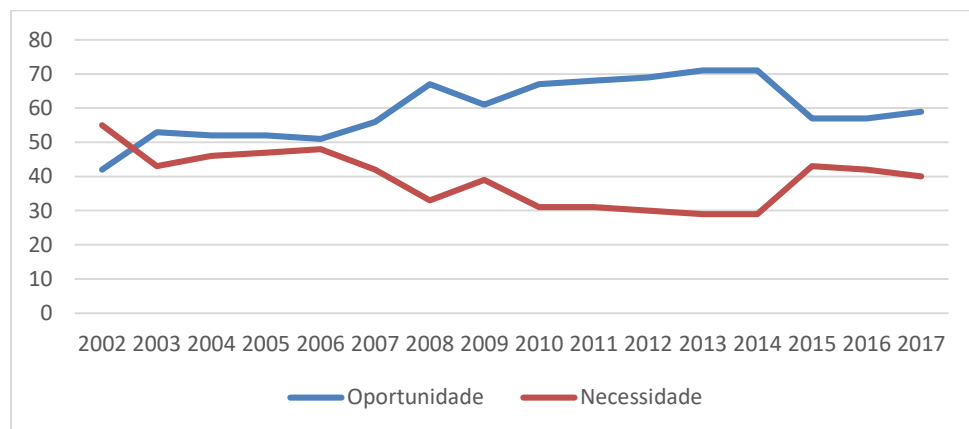
Em uma perspectiva brasileira, o estudo desenvolvido por Teixeira e Morrison (2003), sobre as principais motivações para iniciar um negócio, com foco nos meios de hospedagens no estado de Sergipe, demonstra que, em sua maioria, os dirigentes responsáveis pelo

empreendimento não foram os idealizadores do negócio. Dessa forma, trata-se de micro e pequenas empresas familiares nas quais se percebe a necessidade de continuar o projeto da família, sendo que a perspectiva inicial consiste em equalizar atividades domésticas e econômicas, tendo em vista a manutenção do estilo de vida ao longo das gerações.

Sob esse enfoque, o GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*¹ propõe-se a mensurar, entre outras variáveis, a parcela de indivíduos que, em cada país, lança-se ao empreendedorismo; ademais, avaliam a motivação de tais empreendedores. Conforme o relatório do ano de 2017, divulgado pela mesma instituição, a iniciativa de empreender pode se efetivar por dois fatores primários: a necessidade e a oportunidade, sendo que o empreendedor por necessidade é aquele que perdeu ou não tinha um emprego e precisou abrir um negócio como alternativa de ocupação e renda para a própria sobrevivência, diferentemente do empreendedor por oportunidade, que está sempre atento a novas possibilidades de negócio e busca ser independente na sua forma de sobreviver e existir.

No Brasil, cerca de 59,4% dos empreendedores de diversos segmentos iniciam suas atividades em função de uma oportunidade percebida no ambiente em que atuam e cerca de 39,9% o fazem por necessidade, ou seja, quando não encontram alternativas de ocupação e geração de renda. No gráfico 1, é possível observar como essa perspectiva concretizou-se ao longo dos anos.

GRÁFICO 1 - Motivação dos empreendedores brasileiros.



Fonte: GEM Brasil (2017).

¹ Programa de pesquisa de abrangência mundial que propõe uma avaliação do nível da atividade empreendedora com periodicidade anual e a nível nacional.

Outros autores, não relacionados ao projeto GEM, também defendem que todo indivíduo, envolvido com alguma atividade empreendedora, é motivado por alguma necessidade ou oportunidade (WILLIAMS, 2008; WILLIAMS; ROUND; RODGERS, 2009; BLOCK; WAGNER, 2010).

Nesse âmbito e em uma perspectiva mundial, a pesquisa GEM (2017) também demonstra que a oportunidade é, em sua maioria, a principal motivação para o empreendedorismo: cerca de 74% dos empreendedores abriram o negócio em busca de uma oportunidade.

Entretanto, percebe-se uma lacuna no conhecimento quanto às motivações dos empreendedores no segmento do turismo e, mais precisamente, nos meios de hospedagem. O que a pesquisa do Sebrae de 2016 divulgou é que 60% dos novos entrantes sobrevivem nesse mercado e, somente no ano de 2012, foram 2.185 novos hotéis em todo o Brasil, sendo que apenas 1.311 conseguiram manter as suas atividades.

Por sua vez, é importante ressaltar que o embasamento da atividade empreendedora tem uma relação direta com a oferta turística, proposta pelo Ministério do Turismo (2010); é a partir dos elementos instituídos pelo órgão regulador que se estrutura um cenário propício ou não para a geração de novos empreendimentos.

Do ponto de vista turístico, pouco se conhece sobre as motivações para empreender nos serviços de alimentação, transporte, entretenimento e, principalmente, dos meios de hospedagem que exercem um papel fundamental dentro do sistema turístico.

Por essa razão, a seguir, serão apresentados os meios de hospedagem e o destino turístico no qual estão inseridos.

2.1.3 Particularidades das micro e pequenas empresas

De acordo com o Decreto 5.028, de 31 de março de 2004, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores são:

a) Microempresa: pessoa jurídica e firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

b) Empresa de Pequeno Porte: pessoa jurídica e firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$433.755,14 e igual ou inferior a R\$2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Outra classificação, defendida por Sebrae (2006), utiliza o critério de número de empregados. É considerada microempresa aquela indústria que tem até 19 empregados e, no

segmento de comércio/serviço, a que tem até 9 empregados. Já pequena empresa, na indústria, caracteriza-se por ter de 20 a 99 empregados e, no comércio/serviço, de 10 a 49 empregados. Uma média empresa, na indústria, tem de 100 a 499 empregados e, no comércio/serviço, de 50 a 99 empregados.

No Brasil, as micro e pequenas empresas se concentram principalmente nos setores de comércio e serviços, com representatividade de 42,2% e 36,6%, respectivamente, e são responsáveis por 44,8% dos empregos formais - cerca 33 milhões de empregados nessa categoria (SEBRAE, 2017).

Quanto ao modelo de gestão, assumem características próprias de inserção e manutenção no mercado competitivo, que podem ser divididas em três aspectos: organizacionais, decisoriais e individuais (LEONE, 1999).

a) Organizacionais: gestão centralizadora; situação extraorganizacional incontrolável; pouca maturidade organizacional; ausência de planejamento; falta de especialização; estratégia intuitiva; sistema de informações simples;

b) Decisoriais: tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo; inexistência de dados quantitativos; alto grau de autonomia decisória; racionalidade econômica, política e familiar; e

c) Individuais: onipotência do proprietário/dirigente; identidade entre pessoa física e jurídica; dependência perante certos funcionários; influência pessoal do proprietário/dirigente; simbiose entre patrimônio social e pessoal; propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados.

Nesse contexto e a partir das três especificidades apresentadas, pode-se caracterizar um modelo de gestão informal, com alta centralização da figura do empreendedor e poucos indícios de projeção futura do empreendimento.

Tendo em vista tais particularidades, Fritz (1996) defende que o sucesso de uma empresa tem relação com a sua permanência no longo prazo, sob o enfoque da competitividade, da satisfação dos clientes e da lucratividade.

Reich (2002) associa os fatores comportamentais dos empreendedores ao sucesso e/ou fracasso dos empreendimentos, como a atenção às oportunidades do mercado e o espírito inovador.

Fleck (2009) afirma que o sucesso empresarial é relacionado à capacidade organizacional de gerenciar os desafios ligados ao desenvolvimento do segmento. Por essa razão, é necessário explicitar as características e particularidades dos meios de hospedagem.

2.2 MEIOS DE HOSPEDAGEM NA TRÍPLICE FRONTEIRA

2.2.1 Meios de Hospedagem

Tendo em vista as variáveis que compõem o sistema turístico (SISTUR) e a interdependência entre elas, cabe observar que o produto turístico é constituído por três serviços: o transporte, a hospedagem e o atrativo, como lazer ou qualquer outra motivação para a viagem.

Segundo o Ministério do Turismo, no ano de 2017, o Brasil recebeu cerca de 6.588.770 milhões de turistas internacionais, o maior índice já registrado no país; isso representa 0,2% a mais em relação a 2016, sendo a Argentina, os Estados Unidos e o Chile os principais países emissores de turistas ao Brasil (MTUR, 2017).

Diante disso, a hospedagem representa um dos fatores basilares do turismo (PETROCCHI, 2002). Trata-se de um dos principais suportes do roteiro turístico e deve ser considerado um elemento de grande significado dentro de uma estratégia e de uma política de desenvolvimento turístico de uma região ou país (CASTELLI, 1992).

Com poucas exceções, os turistas precisam de um local em que possam descansar e recuperar suas energias durante as viagens ou estadas em um destino. Segundo Castelli (2001), uma empresa de hospedagens pode ser entendida como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à sua clientela.

O conceito de hospedagem foi estabelecido pelo decreto nº 5.406, de 30 de março de 2005, e considera como meios de hospedagem aqueles empreendimentos administrados por prestadores de serviço turístico, que ofertam alojamento temporário para hóspedes, mediante contrato de hospedagem; o exemplo mais representativo e conhecido é o hotel.

Sob esse enfoque, há uma grande diversidade em tamanho, tipo e organização desses meios de hospedagem, que, como setor, é extremamente heterogêneo e cada vez mais atuante, conforme demanda de cada público específico.

Nesse contexto, o Ministério do Turismo (Mtur) desenvolveu o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), em que o objetivo era de organizar o setor e estabelecer um padrão nos serviços de hospedagem no país. Dessa forma, os meios de hospedagem foram categorizados em 7 tipos e variam em categorias de 1 a 5 estrelas, conforme os serviços oferecidos. O quadro 1 apresenta essa classificação.

Quadro 1 —Tipologia dos Meios de Hospedagem.

| Tipo | Breve descrição |
|--------------------|--|
| Hotel | Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária. |
| Resort | Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento. |
| Hotel Fazenda | Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo. |
| Cama e Café | Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento reside. |
| Hotel Histórico | Instalado em edificação preservada, em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independentemente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos. |
| Pousada | Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único, com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs. |
| Flat/Apart | Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação. |
| Albergues (Hostel) | Caracteriza-se pelos preços acessíveis e pela socialização dos hóspedes, em que cada convidado pode arrendar uma cama, em um dormitório compartilhado e, por vezes, também utiliza o banheiro e a cozinha em comum. |
| Camping | Trata-se de um espaço que oferece um serviço de acampamento turístico, destinado a hóspedes que buscam desfrutar do contato com a natureza, conhecer a biodiversidade do destino e contemplar a beleza das paisagens. Possui preços mais acessíveis e, em geral, a estrutura é de responsabilidade do campista. |

Fonte: Ministério do Turismo.

Embora não classificado pelo Ministério do Turismo, uma prática cada vez mais comum no Brasil é o conceito de aluguel por temporada, em que o processo de conhecimento e relacionamento entre o hóspede e anfitrião ocorre por meio de plataformas na internet.

Tem-se o Airbnb como representação desse progresso econômico e tecnológico, uma vez que essa empresa propõe um desafio ao mercado da hotelaria tradicional, ao apresentar um serviço não somente de menor custo para o consumidor, mas também com maior transparência e acolhimento (BAGIORNA e SILVA, 2015).

Uma atividade que, além da hospedagem, oferece uma experiência por parte do anfitrião em recepcionar, alimentar e entreter o hóspede, que, por sua vez, receberá o pagamento pela estadia e a avaliação do serviço recebido (AIRBNB, 2015).

Nesse âmbito, em sua já consagrada obra sobre o turismo, Beni (2000) destacou que existem basicamente dois grupos de meios de hospedagem, os hoteleiros e os extra-hoteleiros. Mais recentemente, Giaretta (2005) denominou as estruturas que não são hotéis como “meios de hospedagem alternativos”.

De todo modo, seja qual for o grupo de que o meio de hospedagem faz parte, é impossível negar a expansão dos negócios de hospedagem no Brasil. Todo esse desenvolvimento vem tropeçando em fatores como a qualidade na prestação de serviços e certa resistência quanto ao uso da tecnologia. Ainda que fisicamente muito parecidas (e, às vezes, são realmente iguais em termos estruturais), as empresas do ramo deveriam buscar se diferenciar na forma com que prestam os serviços (ALDRIGUI, 2007).

Do ponto de vista econômico, a exigência dos clientes tem aumentado na mesma velocidade em que as informações são disseminadas. Portanto, deve-se oferecer ao cliente o acesso irrestrito aos benefícios pelos quais ele esteja pagando, de modo que, acima de tudo, possa criar uma experiência que o transforme em um divulgador dos serviços para outros possíveis clientes, como forma de ampliar a vantagem competitiva.

Na perspectiva de desenvolvimento organizacional e competitivo, o destino turístico é um importante aliado para o desenvolvimento dos meios de hospedagem. Para isso, é necessário compreender as características e particularidades da tríplice fronteira entre Brasil, Paraguai e Argentina, nas cidades de Foz do Iguaçu, Ciudad Del Este e Puerto Iguazu, respectivamente.

2.2.2 Tríplice Fronteira – Foz do Iguaçu, Puerto Iguazu e Ciudad del Este e suas tipologias de hospedagem

Foz do Iguaçu

Na década de 60, a cidade de Foz do Iguaçu recebeu um impulso com a construção da Ponte da Amizade, ligando o Brasil e o Paraguai; com a conclusão da BR 277, muitos trabalhadores da construção civil, que vieram para a construção da ponte, permaneceram na cidade e aqui constituíram família ou instalaram pequenos comércios.

Nesse período, um levantamento feito pela Comissão de Desenvolvimento Municipal (CODEM)² demonstrou que, em 1968, havia 18 hotéis e 8 agências locais de turismo e câmbio, na cidade.

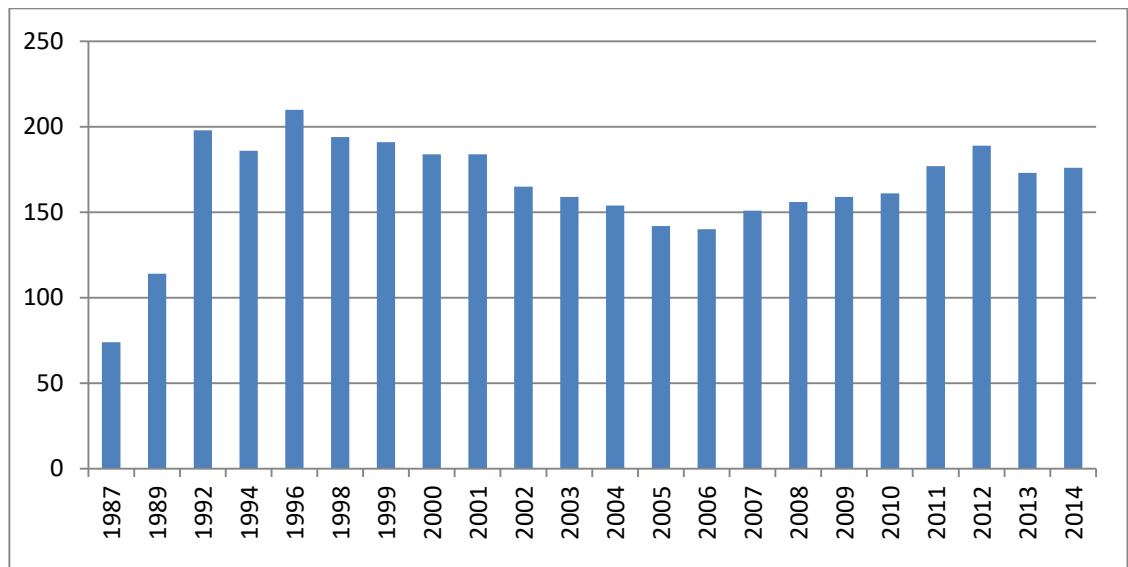
A partir de 1970, teve início uma nova fase econômica na cidade, com a construção da Hidrelétrica de Itaipu, obra de relevância mundial, que causou impacto social e econômico, pois a cidade - que até então tinha 34 mil habitantes - passou a ter 136 mil, sendo que, desse total, 50 mil faziam parte da obra. Vieram trabalhadores e seus familiares de quase todos os estados brasileiros, principalmente, de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná. Essas pessoas se estabeleceram em bairros ao redor da cidade; outras, em vilas construídas pela Itaipu e muitas em hotéis, que passaram a alugar suas unidades habitacionais (UH) por mês, uma vez que a cidade não estava preparada para atender à demanda. Segundo dados do Anuário Estatístico da Secretaria Municipal de Turismo (2005), nesse período, foram solicitados 54 alvarás de funcionamento para hotéis.

De acordo com dados da ACIFI – Associação Comercial de Foz do Iguaçu/PR, foram construídos alojamentos na área da usina e várias casas distribuídas em três vilas no Brasil e no Paraguai, o que ainda não foi suficiente para suprir a demanda daquele momento.

Esse fenômeno se apresentou aos empresários de Foz do Iguaçu como uma oportunidade para investimentos em hotéis, pensões e hospedarias. A construção de Itaipu promoveu o turismo na cidade e, de forma indireta, evidenciou as Cataratas do Iguaçu, o que favoreceu ainda mais a ampliação do setor de hospedagem no município. O gráfico 2 demonstra essa evolução.

² CODEM (Comissão de Desenvolvimento Municipal) é um órgão de apoio aos municípios, formado a partir do convênio entre a Companhia de Desenvolvimento Econômico do Paraná (Banco de Desenvolvimento do Paraná S.A) e o Departamento de Assistência Técnica aos Municípios.

GRÁFICO 2 - Evolução dos Meios de Hospedagem.



Fonte: Secretaria Municipal de Turismo. Observatório Trinacional de Turismo Iguassu (2014).

Em ampla expansão, a hotelaria foi contemplada com um novo ciclo econômico: o turismo de compras, que cresceu significativamente na década de 80. Os hotéis tinham, portanto, um novo público, os *compristas*, que vinham de várias regiões do Brasil atraídos pelos produtos importados.

De acordo com a EMBRATUR, em 2017 a cidade foi considerada como o terceiro maior parque hoteleiro do Brasil, sendo que a atividade turística corresponde a cerca de 65% da economia local. Na Tabela 1, ilustram-se as diferentes tipologias de hospedagem do município.

TABELA 1 - Meios de Hospedagem de Foz do Iguaçu por tipologia.

| TIPOLOGIA | NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS |
|-----------------|----------------------------|
| Hotéis | 113 |
| Resort | 0 |
| Hotel Fazenda | 0 |
| Hotel Histórico | 0 |
| Pousadas | 39 |
| Cama e Café | 0 |
| Motéis | 19 |

| | |
|-----------|-----|
| Albergues | 2 |
| Flats | 1 |
| Camping | 2 |
| Total | 176 |

Fonte: Secretaria Municipal de Turismo (2014).

Conforme dados da empresa Paranaense de Turismo – Paranatur, cerca de 1 milhão e 75 mil pessoas por ano visitam Foz do Iguaçu/PR, atraídos pelas belezas naturais e demais atrativos turísticos; são eles: Parque das Aves, Tempo Budista, Itaipu Binacional, Macuco Safari, Salto Duplo de Paraquedas, Refúgio Biológico, Passeio de Kattamaran, Marco das Três Fronteiras, entre outros.

Diante do potencial turístico do município, a seguir, serão demonstradas as características das demais cidades que compõem a tríplice fronteira, objeto deste estudo.

Ciudad del Este

O município de Ciudad del Este tem ~~eere~~ aproximadamente de 300 mil habitantes; está localizado no extremo oeste do Paraguai e, em termos econômicos, é considerada a segunda cidade mais importante do país, atrás apenas da capital Assuncion. Segundo Rabossi (2004), o crescimento do município está relacionado ao enorme dinamismo do movimento comercial, por causa de produtos importados que transformaram a região em um dos destinos comerciais mais importantes da América Latina.

A área central da cidade é formada por uma aglomeração labiríntica onde se encontram vários negócios de importação e exportação, galerias e casas comerciais especializadas em eletrônicos, informática e postos de venda informal. Os produtos livres de impostos atraem os compradores de ambos os lados da fronteira, no chamado turismo de compras (MONTENEGRO; BÉLIVEAU, 2006).

Esse fenômeno fortalece o potencial turístico da região e estima-se que cerca de 40 mil pessoas cruzem a ponte da amizade³ diariamente. Além do turismo de compras, o município conta com diversos outros atrativos, como:

³ Construída entre 1950 a 1960, a ponte da amizade faz a ligação entre a cidade de Foz do Iguaçu/BR e Ciudad del Este / PY.

a) Reserva Biológica de Itabó, situada a 80 km da cidade de Hernandárias, com uma superfície de 13.807 ha e uma topografia ondulada. O rio Itabó cruza a reserva de oeste para leste com seus afluentes. Predominam espécies como a imbuia, o cedro e outros exemplares;

b) Museu da Terra Guarani - Trata-se de um museu interativo, dividido em dois espaços: o mundo Guarani, em que está representada a cultura e a forma de vida das antigas populações Guarani dessa região, economia e história de aproximadamente 10 mil anos; o segundo espaço está compreendido ao mundo das ciências, com exemplares de animais taxidermizados, que viviam nesse território. Esse museu está a 7km de Ciudad del Este, no Centro Ambiental de Itaipu;

c) Museu de História Natural que tem amostras de plantas e animais desse espaço;

d) Zoológico de Itaipu, com uma área de 12 ha, abriga espécies locais resgatadas pela operação *mimba-kuera*⁴;

e) Viveiro Florestal, com amostras de plantas da região, que produz anualmente cerca de 200.000 mudas de mais de 500 espécies ornamentais, frutíferas e nativas. As plantas do viveiro são utilizadas para o reflorestamento de áreas degradadas e para a segurança das margens do lago de Itaipu, paisagismo e entidades que venham a solicitar;

f) Estação de Aquicultura, onde se criam espécies de peixes, conta com laboratórios, tanques, incubadoras e de recursos humanos capacitados. As principais espécies são: Pacu, Carimbatá, Dourado, Surubi etc.;

g) Refúgio Tati Yupi, localizado nas margens do lago de Itaipu e do rio com a mesma denominação do refúgio, apresenta visitas guiadas e passeios pelo lago;

h) Itaipu Binacional;

i) Salto Monday, Parque natural nacional com uma grande cascata. Muito frequentado para escaladas, acampamentos e piqueniques;

j) Puerto Bertoni: Localizado às margens do rio Paraná, Puerto Bertoni foi uma antiga colônia suíça, fundada no final do século XIX por Moisés Santiago Bertoni;

k) Marco das Três Fronteiras, entre outros que fomentam o desenvolvimento turístico da região.

Sob o prisma da demanda turística, Aquino e Gimenez (2009) defendem que, apesar do fluxo contínuo de visitantes, a permanência no município é pouco explorada. O autor ressalta a falta de infraestrutura, postos de informações, fomento do turismo local e que há poucas opções em hospedagem, o que contribui para que a maioria dos turistas opte por se hospedar na

⁴ Significa pega bicho no idioma guarani.

fronteira Foz do Iguaçu. A tabela 2 apresenta algumas das características de hospedagem disponíveis em Ciudad del Este.

TABELA 2 - Meios de Hospedagem de Ciudad del Este por categoria.

| CATEGORIA | NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS |
|------------|----------------------------|
| 5 estrelas | 3 |
| 4 estrelas | 9 |
| 3 estrelas | 17 |
| 2 estrelas | 7 |
| Hostel | 4 |
| Total | 40 |

Fonte: Senatur (2014).

Diante das características de hospedagem de Ciudad del Este, pode-se observar a tipologia “hostel” que difere da classificação proposta pelo Ministério do Turismo (2015). Para Beni (1998) Hostel/Albergue é uma forma econômica de hospedagem, direcionada normalmente para estudantes e pessoas de baixa renda, dispondo de cômodos individuais ou coletivos; esse tipo de hospedagem é muito comum nos Estados Unidos e na Europa.

O Conselho Nacional do Turismo – CNT propôs, em sua 48ª reunião, no dia 7 de dezembro de 2016, por meio do ministro Marx Beltrão, uma revisão da Lei Geral do Turismo acerca da inclusão de hostels como meios de hospedagem. A proposta é resultado de um trabalho realizado pelo Ministério do Turismo, com base nas demandas feitas pelo próprio setor (MTUR, 2016).

Nessa perspectiva, novas tipologias de hospedagem representam algumas das inovações no turismo. Verma *et al.* (2008) explica que inovação “[...] é o processo pelo qual melhorias significativas em produtos e serviços são adaptados e, em última análise, entregues aos usuários”. O mesmo autor ainda explica que a inovação em serviços tem três elementos: (a) foco no cliente, encontrando novas maneiras de exceder à expectativa do consumidor; (b) foco no processo, usando a tecnologia para encontrar novas formas de realizar as tarefas e aumentar

a produtividade; (c) melhoria constante, buscando melhorar continuamente a experiência do hóspede por meio da antecipação dos desejos desse público.

Percebe-se que vários autores explicam que a inovação nos meios de hospedagem tem como principal objetivo aumentar a produtividade desses estabelecimentos e melhorar a experiência do cliente durante sua estadia, fatores que contribuem para a manutenção e o desempenho das empresas.

A seguir, apresentam-se as principais características e particularidades da cidade argentina, Puerto Iguazu.

Puerto Iguazú

Localizada no extremo norte da região de Misiones, na Argentina, Puerto Iguazú é a cidade da tríplice fronteira com a menor população, cerca de 82.227 habitantes, de acordo com o censo de 2010 (AETM, 2016). A história do município inicia em 1901, com a chegada dos primeiros turistas, atraídos pelas Cataratas do Iguazu. Com o avanço da ocupação territorial, Carlos Thays, arquiteto local, iniciou os estudos para instalações de uma zona turística, sendo que uma das principais solicitações era a criação de um parque nacional, seguido de uma zona militar (CHEBEZ, 2003).

Somente em 1934 foi inaugurado o Parque Nacional do Iguazu, que significou um impulso para o desenvolvimento turístico da região. Iniciou-se a urbanização da cidade, a inauguração de uma igreja católica, comércios, hotéis, praças, escolas e afins.

Cury (2008) relata que as atividades econômicas entre Foz do Iguazu e Puerto Iguazú iniciaram na década de 60 e foram marcadas pelos fluxos de produtos agrícolas e têxteis, produzidos na Argentina. Naquela época, não havia a ligação por pontes, de forma que a movimentação acontecia por pequenos barcos, entre as margens do rio Iguazu.

Anos mais tarde, em 1982, os presidentes João Batista Figueiredo e Roberto Bignone acordaram a construção da Ponte Internacional Brasil/Argentina, que foi concluída e inaugurada em 1985 - quando esses países se abriam política e economicamente, após longos anos de regime militar. A inauguração aconteceu sob os governos José Sarney e Raul Alfonsín.

A Ponte Internacional Tancredo Neves, conhecida hoje como Ponte da Fraternidade, tem a função de articular a ligação entre as cidades da tríplice fronteira, os atrativos do Parque Nacional do Iguazu – Argentina e as ofertas vinculadas ao turismo internacional (SOUZA, 2009).

Desde então, o município vem ampliando a sua atuação e fortalecendo o mercado turístico da região de Misiones. A demanda turística é formada principalmente por visitantes argentinos, seguidos dos estrangeiros e residentes do Mercosul, como demonstra a tabela 3:

TABELA 3 - Ingresso de Visitantes a Puerto Iguazú – Parque Nacional.

| Ano | Estrangeiros | Mercosul | Argentina | Total |
|--------------|---------------------|------------------|------------------|-------------------|
| 2001 | 187.762 | 24074 | 269.608 | 481.444 |
| 2002 | 172.048 | 27165 | 253.545 | 452.758 |
| 2003 | 241.560 | 38.737 | 357.420 | 637.717 |
| 2004 | 326.021 | 45.881 | 451.553 | 823.455 |
| 2005 | 389.902 | 53.893 | 468.318 | 912.113 |
| 2006 | 383.148 | 51.607 | 487.984 | 922.739 |
| 2007 | 385.536 | 64.086 | 568.745 | 1.018.367 |
| 2008 | 402.910 | 76.470 | 582.748 | 1.062.128 |
| 2009 | 341.257 | 78.550 | 532.378 | 952.185 |
| 2010 | 344.260 | 114.167 | 730.568 | 1.188.995 |
| 2011 | 351.314 | 130.080 | 742.859 | 1.224.253 |
| 2012 | 349.930 | 142.237 | 857.637 | 1.349.804 |
| 2013 | 348.104 | 148.177 | 730.340 | 1.226.621 |
| 2014 | 368.987 | 169.684 | 649.894 | 1.188.565 |
| 2015 | 367.037 | 200.952 | 813.748 | 1.381.737 |
| 2016 | 343.298 | 190.476 | 738.254 | 1.272.028 |
| Total | 5.303.094 | 1.556.236 | 9.235.599 | 16.094.909 |

Fonte: Anuário Estatístico de Turismo – Misiones (2016).

No que se refere às formas de desenvolvimento regional, sob a análise das relações do município e a atividade turística, os estudos de Cammarata (2001) sugerem o fluxo de pessoas

e a valorização da oferta e demanda dos visitantes como fatores primordiais na construção do espaço turístico.

Essa evolução demonstra o potencial turístico do município, que possui, além do Parque Nacional, outros atrativos, como Cassino Iguazú, a Feirinha de Puerto Iguazú, Ice Bar, Duty Free Shop, entre outros.

Quanto à infraestrutura, a cidade conta com diversas opções gastronômicas e meios de hospedagem dos mais variados tipos (Tabela 4).

O trânsito entre Foz do Iguaçu e Puerto Iguazu, via Ponte Tancredo Neves, é considerado pouco intenso em relação à Ponte da Amizade, por transitarem diariamente somente cerca de 4.000 pessoas (DREYFUS, 2007).

TABELA 4 – Descrição dos Meios de Hospedagem de Puerto Iguazu

| DESCRIÇÃO | NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS |
|-------------------|----------------------------|
| Hotéis 5 estrelas | 9 |
| Hotéis 4 estrelas | 12 |
| Hotéis 3 estrelas | 22 |
| Hotéis 2 estrelas | 7 |
| Residencial | 22 |
| Hostels | 25 |
| Campings | 3 |
| Cabines | 34 |
| Apart Hotel | 18 |
| Total | 152 |

Fonte: Ente Municipal de Turismo Iguazu (2016).

No município de Puerto Iguazú, em suas vias de acesso ao corredor das cataratas, encontram-se restaurantes, bares, lojas de artesanato e o comércio de produtos argentinos, além de hotéis e outros serviços, com uma reduzida área central, rodeada de bairros carentes – os quais possuem ruas de terra e construções precárias, que parecem ter continuidades de espaços rurais (MONTENEGRO e BÉLIVEAU, 2006).

Diante da força turística da tríplice fronteira e da representatividade dos meios de hospedagem nesse ambiente, é necessário discutir sobre os profissionais que estão dirigindo e organizando esses empreendimentos.

2.3 DIRIGENTE DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM E SUA PERFORMANCE EMPREENDEDORA

O hotel é um dos meios de hospedagem mais comuns e se trata de um estabelecimento onde o turista encontra abrigo e alimentação em troca de pagamento em formato de diárias (BURKART; MEDLIK, 1974). Durante um determinado período, gerenciar um empreendimento e satisfazer essa necessidade era suficiente para o desenvolvimento dos meios de hospedagem. No entanto, para Cooper (2001), essa visão tradicional é uma descrição inadequada, devido ao crescimento dos serviços auxiliares relacionados a lazer e a negócios. Conforme a constante expansão do mercado turístico e os avanços tecnológicos, esses empreendimentos começaram a apresentar novas formas de gestão.

Nesse sentido, os meios de hospedagens estão cada vez mais sendo construídos com a finalidade de conforto, comodidade e satisfação para o hóspede. Flores (2002) afirma que, de um lado, estão os meios de hospedagem que tentam agradar e descobrir os desejos de seus consumidores e, de outro, estão os hóspedes avaliando os serviços recebidos. Fazem parte desse processo a inovação e a criatividade que são introduzidas por meio do desenvolvimento tecnológico de produtos e serviços (CASTELLI, 2003).

Sob esse enfoque, Flores *et al.* (2013), ressaltam, em um estudo direcionado à tipologia hotel fazenda no estado do Paraná, que foi observado que, embora essa categoria seja percebida como acolhedora e que proporciona uma experiência diferente ao cliente, os empreendedores não aproveitam as facilidades da tecnologia da informação e a própria comunicação para captar e atrair os hóspedes interessados nesse tipo de turismo. Isso demonstra o reflexo do posicionamento do empreendedor frente às constantes oportunidades que as mudanças no setor oferecem e que nem sempre são bem aproveitadas, propiciando espaço para a concorrência.

Paiva e Ferreira (2013) propõem que o dirigente de um meio de hospedagem assuma uma postura interdisciplinar a ponto de criar uma relação técnica, ligada à maneira como o indivíduo executa ou desenvolve o seu papel. Desse modo, é necessário o desenvolvimento de competências diferenciadas e novos perfis comportamentais, haja vista que as organizações necessitam de gerentes mais competentes, comprometidos e competitivos, diante das mais complexas demandas (BRITO, 2004).

Tais medidas são condizentes a um mercado em constante evolução. Castelli (2010) acrescenta que, na administração de um meio de hospedagem, são necessárias habilidades técnicas, humanas e conceituais:

- a) Habilidades técnicas: aplicação de conhecimentos, técnicas e equipamentos, por meio de instrução, experiência e educação;
- b) Habilidades humanas: capacidade de trabalhar com pessoas, compreender atitudes e motivações e exercer liderança eficaz;
- c) Habilidades conceituais: compreensão das complexidades da hotelaria; ajustamento do comportamento das pessoas aos objetivos da empresa e às relações com o meio externo.

Nesse contexto, “[...] a habilidade implica na detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada” (QUINN *et al.*, 2003, p. 24), gerando resultados reconhecidos pelo próprio indivíduo, pelos seus pares e pela sociedade (PAIVA, 2007; PAIVA e MELO, 2008; PAIVA e FERREIRA, 2013).

Do ponto de vista competitivo, o CEPATUR – Conselho Paranaense de Turismo – propôs, em 2016, uma atualização do Plano de Turismo do Estado do Paraná na versão: *Paraná Turístico 2026 : pacto para um destino inteligente*, tendo em vista as constantes transformações desse mercado e sob uma análise criteriosa de diversos estudos e pesquisas sobre tendências no turismo mundial e nacional. Foram identificadas 10 tendências-chave, nas quais a perspectiva é de implementação, adequação, validação, aplicabilidade e monitoramento, entre 2016 – 2026, que demandam atitudes pontuais por parte dos agentes que fomentam a atividade turística, dentre eles, os gestores dos meios de hospedagem. Tais evidências foram explicitadas no quadro 2.

Quadro 2 - Tendência para o Turismo no Paraná 2016 a 2026.

| Tendências | Fatores Chaves |
|--|--|
| Influência Estratégica da definição dos perfis de consumidores | <p>Geração <i>Baby Boomers</i>, indivíduos que hoje têm entre 52 e 70 anos e que, em 2025, terão entre 61 e 79 anos, como segmento de elevada atratividade;</p> <p>Geração Y ou <i>Millennials</i>, atualmente, tem cerca de 35 anos; altamente conectados ao mundo online, irão compor cerca de 75% da força de trabalho mundial em 2025;</p> <p>Geração Z ou <i>Centennials</i>, atualmente, tem cerca de 18 anos e já podem ser considerados os novos inovadores e criadores de tendências.</p> |

| | |
|--|--|
| Consumidor Exigente por sustentabilidade e Experiências de qualidade | Viajantes que buscam cada vez mais experiências autênticas, práticas sustentáveis, vivências locais, juntamente com conforto, qualidade e alto padrão de serviço. |
| Predominância do uso das tecnologias de informação e comunicação | As tecnologias de informação e comunicação (TIC's) tornam cada vez mais fácil e autônoma a gestão da viagem por parte do cliente final, influenciando em todas as fases da viagem, desde a inspiração, passando pelo planejamento, reserva, a própria viagem e o compartilhamento. |
| Crescente importância do capital humano como elemento diferenciador | Crescente aposta num serviço diferenciado e personalizado ao turista; Aumento das qualificações mínimas exigidas aos recursos humanos; Desenvolvimento continuado de ações de formação; Elevados custos de rotatividade dos colaboradores. |
| Crescimento e regulação da economia colaborativa | A revolução tecnológica e informacional alterou significativamente a forma da sociedade se relacionar, fazendo emergir novas possibilidades de conexões, ideias e serviços baseados na criação, produção, distribuição, comércio e consumo compartilhado de bens e serviços por diferentes indivíduos e organizações. Por caracterizar uma inovação disruptiva, tem passado por mecanismos de regulação. |
| Maior conhecimento da demanda e seu monitoramento | A grande base informacional pública, produzida em ambientes interacionais online, como as mídias sociais, possibilita resgatar os rastros deixados pelos usuários, encontrar padrões, compreender um pouco mais alguns comportamentos, cenários e hábitos existentes para realizar tomadas de decisão. |
| Turismo realizado de forma experiencial e slow | <p>O chamado "<i>Slow Travel</i>" tem se mostrado como um fenômeno cada vez mais determinante para uma parcela da sociedade, que busca não se encaixar, de modo dogmático, no consumo massificado ou nas práticas capitalistas da sociedade industrial, especialmente, no usufruto de seu tempo livre. Seus princípios são pautados na possibilidade de se aproveitar uma viagem de modo mais calmo, equilibrado, profundo, autêntico e responsável.</p> <p>A experiência é o propósito essencial da viagem e o turista sente, cada vez mais, a necessidade de experimentar um destino para otimizar a sua experiência. Essa tendência procura estabelecer e elevar a relação emocional entre o turista, os residentes dos destinos e as vivências que ele</p> |

| | |
|---|---|
| | pode gerar, estabelecendo vínculos por meio de experiências e sensações únicas. |
| Destinos turísticos inteligentes como paradigma de gestão | Os destinos turísticos inteligentes são estruturas turísticas diferenciadas que facilitam a interação e integração do visitante, antes, durante e depois da viagem, as quais incrementam a qualidade de sua experiência com o destino, por meio do uso de metodologias em tecnologias inovadoras. |
| Impacto das mudanças climáticas | A Organização das Nações Unidas (ONU) divulgou, em maio de 2016, um relatório intitulado "Patrimônio mundial e turismo diante da mudança climática", realizado em conjunto com a Unesco, outros organismos e ONGs. O Brasil ratificou o Acordo de Paris, assumindo o objetivo de cortar as emissões de carbono em 37% até 2025, com o indicativo de redução de 43% até 2030 – ambos em comparação aos níveis de 2005. |
| Definição estratégica de segmentos e produtos | A permanente busca por novos produtos turísticos pelos consumidores tem levado a mudanças nas estratégias de planejamento, gestão e promoção do turismo, privilegiando a oferta segmentada de produtos turísticos. Esse comportamento de compra tem exigido cada vez mais a criação e oferta de produtos direcionados para demandas específicas, visando oferecer diferentes experiências para os visitantes. |

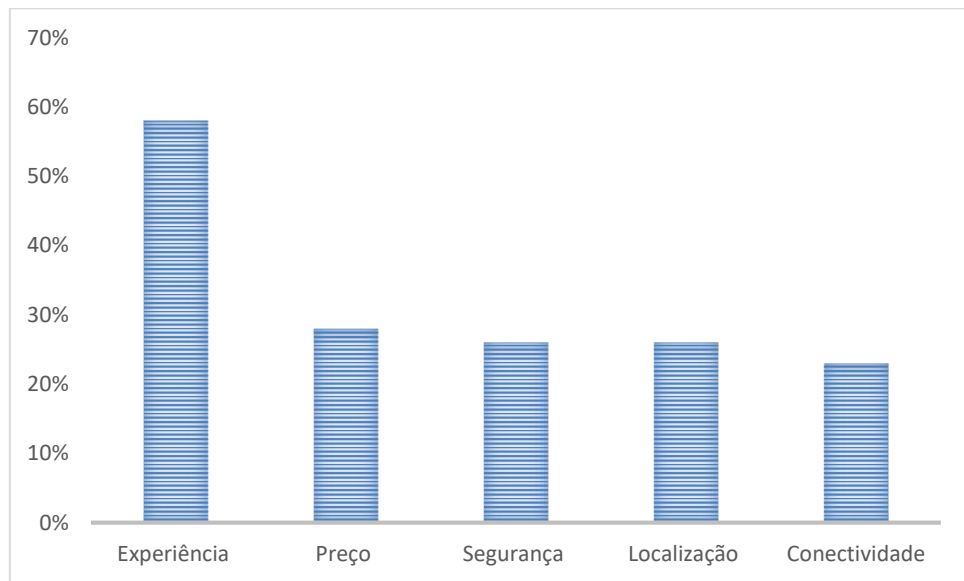
Fonte: CEPATUR (2016).

As tendências propostas permitem aos meios de hospedagem e aos demais componentes da oferta turística uma possível readequação dos modelos de gestão, frente às novas perspectivas e possibilidades de um mercado em constante mudança, como é o caso da economia colaborativa.

Ferreira *et al.* (2017) desenvolveram um estudo em cinco municípios do estado do Rio de Janeiro, a fim de compreender a percepção dos gestores de meios de hospedagens convencionais a respeito dos novos padrões de consumo, conhecidos como economia compartilhada, que conectam anfitriões e potenciais hóspedes por meio de plataforma online de aluguel por temporada. Os atores percebem esse modelo de atuação como uma ameaça à competitividade dos seus negócios e reconhecem a necessidade de adaptações às mudanças do mercado.

Sob esse enfoque, o CEPATUR (2016), na pesquisa sobre tendências, evidencia que 58% dos entrevistados consideram a experiência como a principal expectativa do consumidor de turismo, como mostra o Gráfico 3.

GRÁFICO 3 - Expectativa do consumidor de serviços do turismo.



Fonte: CEPATUR (2016).

Nessa perspectiva, há a necessidade crescente de personalizar os serviços, alinhar os processos e modelar uma gestão de negócios condizente com tais evidências.

Para Castelli (2001), o planejamento e a implantação do estabelecimento hoteleiro atendem à finalidade e ao propósito de criar serviços de hospitalidade para satisfazer as necessidades específicas dos clientes, como decorrência do fluxo turístico e do crescimento das viagens comerciais, profissionais e a lazer. Nesse sentido, o elemento humano é a peça fundamental à acolhida do cliente e, conseqüentemente, à própria rentabilidade da empresa; ainda, há o ambiente amistoso, acolhedor, hospitaleiro, capaz de promover vantagem competitiva (CASTELLI, 2006).

Características específicas como inovação, planejamento, criatividade, persistência, comprometimento, aceitação de riscos e flexibilidade são cada vez mais necessárias nesse ambiente (MARQUES, 2003).

Do ponto de vista comportamental, essas são características inerentes a indivíduos empreendedores (SCHUMPETER, 1982; MCCLELLAND, 1972; BROCKHAUS, 1982; FILION, 1999), os quais gerenciam um negócio com a intenção de expandi-lo, valendo-se de habilidades como liderança e capacidades gerenciais adequadas para atingir objetivos (GRAY, 2002). Por essa razão, é preciso explicitar as características comportamentais empreendedoras para o desempenho dos empreendimentos.

2.3.1 Comportamento Empreendedor

Ao longo dos anos, várias pesquisas foram realizadas a fim de compreender os aspectos relacionados ao empreendedorismo e suas particularidades. Como se trata de um tema bem abrangente, Mello *et al.* (2008) realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar as temáticas mais discutidas entre os anos de 2004 e 2008, tendo como referência 140 artigos publicados nos encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), em que, nos três primeiros anos, o comportamento empreendedor foi o tema mais discutido.

Mueller *et al.* (2012) defendem que o foco do estudo do comportamento empreendedor é descobrir como esses indivíduos conduzem suas atividades profissionais, como reagem e como desempenham suas funções.

Desse modo, é possível mensurar os comportamentos que tornam um empreendedor um indivíduo singular, em que as atitudes pessoais direcionam aqueles que possuem o seu próprio empreendimento (CAMPOS, 2007).

Sob esse enfoque, a abordagem comportamental é centralizada nas características criativas e intuitivas dos empreendedores (FILION, 1999; SOUZA, 2005), em que o psicólogo e professor da universidade de Harvard, David McClelland, é considerado a principal referência no assunto. Uma das primeiras e mais importantes teorias das raízes psicológicas sobre empreendedorismo é de sua autoria e foi cunhada nos anos 60.

Entre as décadas de 1950 e 1990, o psicólogo estudou o comportamento humano, com o objetivo de identificar características pessoais que destacassem os indivíduos bem-sucedidos e motivados, ante os demais com perfil consensual. Suas pesquisas sugeriram que o comportamento exitoso é mais frequente em pessoas que buscam controlar o meio onde atuam, estabelecem metas, procuram constantemente novas oportunidades e usam a criatividade como ferramenta diária (COELHO, 2011).

Sob esse enfoque, Timmons *et al.* (1977) evidenciam o comprometimento, a persistência na resolução de problemas, a definição de metas, o autocontrole com umas das principais características empreendedoras.

Nesse sentido, Schumpeter, Frese, Kring, Soose e Zempel (1996) desenvolveram um estudo baseado nos conceitos do empreendedorismo e analisaram os traços de personalidade que diferenciam os empreendedores da antiga Alemanha Oriental dos administradores do mesmo local. Na ocasião, classificaram a capacidade de implementar inovações, a visão

sistêmica, a necessidade de realização, a tenacidade e o gosto pelo trabalho como as características de personalidade dos empreendedores.

Outro comportamento comum aos empreendedores, percebido por Savasuathy (1998), é a necessidade de planejamento. O estudo, desenvolvido pela pesquisadora, demonstra que os indivíduos encontram no planejamento uma forma de se antecipar às falhas e alcançar resultados positivos em seus empreendimentos.

Fillion (1999) também se dedicou aos estudos das características comportamentais e, para esse autor, a principal característica consiste em identificar oportunidades e ter um objetivo bem definido.

Para Dew *et al.* (2008), o comportamento que se destaca junto aos dirigentes de empresas já estabelecidas é a cautela. Possuem foco nos resultados, porém, sem assumir muitos riscos, um enfoque racional diante das atividades empreendedoras.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) defendem que, no processo empreendedor, existem outras variáveis envolvidas, no entanto, dificilmente, o indivíduo chegará ao sucesso se não tiver características mínimas dos empreendedores de sucesso, sendo que as características comportamentais empreendedoras (CCEs) mais citadas são: inovação, correr riscos calculados, necessidade de realização e autoconfiança.

Do ponto de vista operacional, gestores trabalham em um ritmo implacável, suas atividades parecem caracterizar-se por variedade, brevidade, fragmentação e descontinuidade, além de serem fortemente orientados para a ação (MINTZBERG, 2011).

Camara e Andalécio (2012) investigaram as dez características comportamentais empreendedoras, propostas por McClelland, em um grupo de farmacêuticos que participaram de uma capacitação de gestão empreendedora no estado de Minas Gerais; eles observaram a baixa aplicabilidade de duas das características, que são: a) exigência de qualidade e eficiência e b) persuasão. Os autores comentam que tais características podem ser desenvolvidas e o mapeamento comportamental contribui na busca de qualificações específicas que fortalecem o desempenho dos empreendimentos.

Do ponto de vista conceitual, as características comportamentais empreendedoras foram objeto de estudos de diversos autores nacionais e internacionais, compilados no quadro a seguir.

Quadro 3 - Principais autores e comportamentos empreendedores.

| Autor (ers) / ano | Principais comportamentos |
|---|--|
| Mill (1848) | Tolerância ao risco |
| Weber (1917) | Origem da autoridade formal |
| Schumpeter (1928, 1934, 1942, 1949, 1967, 1982) | Inovação, iniciativa, sonho, criatividade, energia, realização pessoal, poder, mudança |
| Sutton (1954) | Busca de responsabilidade |
| Hartman (1959) | Busca de autoridade formal |
| McClelland (1961, 1971, 1973) | Tomador de risco, necessidade de realização, necessidade de afiliação |
| Dauids (1963) | Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança |
| Pickle (1964) | Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico |
| Palmer (1971) | Avaliador de riscos |
| Hornaday e Aboud (1971) | Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência |
| Winter (1973) | Necessidade de poder |
| Borland (1974) | Controle interno |
| Liles (1974) | Necessidade de realização |
| Bruce (1976) | Tomada de decisões, risco |
| Shapero (1977, 1980) | Inovação, risco, iniciativa, independência |
| Gasse (1977) | Orientado por valores pessoais |
| Timmons (1978) | Autoconfiança, orientado por metas, tomador de riscos moderados |
| Cantillon (1878) | Inovação |
| Sexton (1980) | Enérgico, ambicioso, revés positivo |
| Welsh e White (1981) | Necessidade de controle, responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos moderados |
| Dunkelberg e Cooper (1982) | Orientado ao crescimento, profissionalização e independência |
| Pinchot (1985, 1989, 2004) | Visão, execução, planejamento |
| Drucker (1986, 2002) | Inovação, iniciativa |
| Filion (1988, 1991, 1993, 1999) | Visão, imaginação, oportunidade, objetivos |
| Cooley (1990) | Dedicação pessoal, planejamento e metas, persuasão, independência, |
| Zahra (1991) | Renovação estratégica, novos negócios |
| Cunningham e Lischeron (1991) | Liderança, ação, risco, inovação |
| Farrel (1993) | Visão, valores pessoais |
| Spencer e Spencer (1993) | Realização, planejamento, persuasão, autoconfiança, persistência, oportunidades, riscos, qualidade, comprometimento, informações, metas |
| Cossete (1994) | Visão, formulação de estratégias |
| Míner (1998) | Realização, rede de relacionamento, novas ideias, administração |
| Sharma e Chrisman (1999) | Criação, inovação |
| Dolabela (1999) | Inovação, criatividade, visão, planejamento, iniciativa, oportunidade |
| Fleury (2000, 2002) | Ação, mobilização de recursos, entrega, engajamento, responsabilidade, visão estratégica |
| Klerk e Kruger (2003) | Inovação, criatividade, visão de futuro, condição de assumir riscos, determinação, valores, adaptabilidade, prontidão, firmeza, ambição, suficiência de capital, recompensa |
| Dornelas (2003) | Oportunidade, criação, iniciativa, inovação, gerenciamento do risco, planejamento, persistência, relacionamentos |
| Santos (2004) | Criatividade, inovação, novos negócios |
| Seifert (2004, 2005) | Criatividade, inovação, novos negócios, renovação estratégica |
| Dutra (2004) | Capacidade de inovação, comunicação, liderança, resolução de problemas, direcionamento estratégico, negociação, planejamento, relacionamentos, visão sistêmica, orientação para qualidade. |

Fonte: Boulton, Carland e Hoy (1984); Lenzi (2008); Mesquista (2015).

Pela revisão da literatura exposta acima, verifica-se a variabilidade dos comportamentos que caracterizam o indivíduo empreendedor, em que os termos inovação e propensão ao risco aparecem com certa frequência.

Tendo em vista a amplitude dos estudos do comportamento do indivíduo empreendedor, foi possível observar que o construto atitude empreendedora (LOPES JR; SOUZA, 2005; SIQUEIRA *et al.*, 2014) também é alvo de buscas para pesquisas acerca do comportamento empreendedor. Para tanto, o tópico a seguir demonstra uma teoria muito discutida no campo da ciência, a partir do modelo CEI.

2.3.2 Atitude Empreendedora

Torres e Pérez Nebra (2005) defendem que a atitude consiste nas respostas avaliativas que são dadas a uma entidade ou situação, a partir de três componentes: o afetivo, referente ao fato de a pessoa gostar ou não da situação; o cognitivo, que corresponde às crenças da pessoa sobre a situação; e o comportamental, que representa as condutas em relação à situação.

Na perspectiva empreendedora, Carland e Hoy (1984) consideraram com essa característica a pessoa que estabelece e gerencia um negócio com o propósito principal de lucro e crescimento, sendo caracterizada, principalmente, pelo comportamento inovador, além de empregar práticas de gerenciamento no negócio.

Carland e Hoy (1997) apresentam uma categorização dos indivíduos, que se baseia nos objetivos esperados para o futuro, empreendimento por meio de quatro elementos, conforme demonstrado a seguir (Quadro 4):

Quadro 4 - Atitude Empreendedora e Características.

| ATITUDE EMPREENDEDORA | CARACTERÍSTICAS |
|-------------------------|---|
| Traços de personalidade | necessidade de realização e criatividade |
| Propensão ao risco | indica tendência em aceitar situações de incerteza |
| Propensão a inovação | comportamento de busca por produtos ou processos completamente diferentes daqueles existentes |
| Postura Estratégica | manifesta-se ao identificar oportunidades, organizar e aplicar recursos, visando transformá-las em produtos ou serviços a serem disponibilizados no mercado |

Fonte: Carland; Carland; Hoy (1984).

Esses elementos descrevem o indivíduo que identifica uma oportunidade, utiliza-se da criatividade para aproveitá-la e é capaz de programar a sua visão, mesmo que corra riscos moderados, possuindo, assim, as características para realizar com sucesso o processo de desenvolvimento da empresa.

O instrumento para medir o potencial empreendedor, CEI – *Carland Entrepreneurship Index* é resultado de pesquisa sobre empreendedorismo, na qual os autores se basearam em vários estudos de McClelland (1961); Carland, Hoy, Boulton & Carland (1984, 1988).

Sob esse enfoque, é possível identificar o nível de empreendedorismo do dirigente a partir da maior ou menor presença de características empreendedoras, conforme descrito no Quadro 5:

Quadro 5 - Micro Empreendedor, Empreendedor e Macroempreendedor

| Categoria | Pontuação | Características Gerais |
|--------------------|-------------------|---|
| Micro Empreendedor | De 0 a 15 pontos | Possui negócio, não visa crescimento direto, pode se tornar uma referência em sua cidade ou comunidade. Vê seu negócio como fonte primária para a renda familiar ou para estabelecer emprego familiar. Considera sua empresa importante para sua vida, mas poderá buscar satisfação pessoal em atividade externa ao seu negócio. O sucesso pode ser medido pelo seu grau de liberdade e pela estabilidade de seu negócio. |
| Empreendedor | De 16 a 25 pontos | Concentra seus esforços no lucro e crescimento de seu negócio. Seus objetivos são mais ousados que os do microempreendedor, mas ao atingir o seu foco poderá mudar para interesses externos ao seu negócio. Busca a inovação, procura melhorias para os produtos, serviços e procedimentos já estabelecidos, ao invés de engendrar algo totalmente novo, pois essas melhorias possuem menos probabilidades de desestabilizar o caminho para o sucesso, o que é muito importante. O sucesso pode ser simbolizado pelo reconhecimento, admiração e riqueza. |
| Macro Empreendedor | De 26 a 33 pontos | O próprio envolvimento com seu negócio é o caminho para a auto realização. Associa seu sucesso ao crescimento e lucro de seu negócio, seu interesse não é monetário, mas, sim, o seu sucesso pessoal, para dominar o seu mercado. É considerado inovador e criativo, busca novos caminhos para transformar seus sonhos em novos produtos, mercados, indústrias e desafios. Vê seu negócio como um meio de mudar a indústria e tornar se uma força dominante. Seus esforços giram em torno do seu empreendimento com força e determinação. |

Fonte: Carland *et al.* (1992).

Essa mensuração permite compreender a percepção e a forma como o dirigente se posiciona diante do empreendimento e suas principais particularidades. Em uma revisão de literatura, foram encontrados poucos estudos sobre atitude empreendedora nos diversos meios de hospedagem. Assim, a seguir, apresentam-se algumas das principais pesquisas acerca do potencial empreendedor.

Beugelsdijk e Noorderhaven (2004) relacionaram a atitude empreendedora e o crescimento econômico, mostrando que as regiões diferem em relação à atitude empreendedora e que a quantidade de características empreendedoras está relacionada com a alta taxa de crescimento econômico regional. Como resultado, foi possível observar que a atitude empreendedora é um fator importante para explicar os diferenciais do desenvolvimento regional.

Nesse sentido, Pedrosa (2008) pesquisou o potencial empreendedor dos pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal, tendo encontrado um nível de macroempreendedorismo nas duas categorias, sendo que os pequenos hotéis são os mais propensos à inovação. Devido ao foco do empreendedor em lucros e crescimento, ele está mais propenso a escolher novos caminhos para o seu negócio (CARLAN *et al.*, 1984).

Por sua vez, Gimenez *et al.* (2010), buscando compreender a relação da gestão estratégica de pequenos e médios hotéis com o potencial empreendedor dos dirigentes, observou que os empreendimentos que apresentavam estratégias defensivas tinham atitude empreendedora menos audaciosa; aqueles com estratégias prospectoras apresentam um potencial mais elevado de empreendedorismo.

Damke (2016), em um estudo sobre a relação da atitude empreendedora e o desempenho organizacional, realizado com 229 empresas do setor varejista de Curitiba/PR, tendo como base instrumento proposto por Carland (1984) - Carland Entrepreneurship Index (CEI) - na versão em português (INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004), evidenciou que a atitude empreendedora não impacta diretamente no desempenho de tais empresas.

Barreto (2017), com o objetivo de analisar a atitude empreendedora dos alunos do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), comparando os resultados entre ingressantes e concluintes, observou - com base no teste Monterrey, proposto por Demac (1990) - um baixo nível de empreendedorismo, sendo que, para os alunos ingressantes, esse índice é ainda menor, se comparado aos alunos concluintes.

Um estudo semelhante foi desenvolvido por Kruger (2017) para avaliar a atitude empreendedora em discentes de graduação, como forma de conciliar a teoria apresentada em sala de aula e a prática no mercado. Na ocasião, foram aplicados questionários a 600 alunos da Universidade Federal de Santa Maria, em Frederico Westphalen, e concluiu-se que alunos que já tiveram alguma disciplina de empreendedorismo tiveram uma nota superior em relação aos que não acessaram nenhum conhecimento relacionado.

Na perspectiva do empreendedorismo feminino, Gonçalves *et al.* (2017) testou as configurações estratégicas em 70 micro e pequenas empresas do setor de serviços em

Londrina/PR, com o nível de atitude empreendedora de suas dirigentes a partir da escala CEI. O resultado observado foi que maioria dos dirigentes dessas empresas apresenta atitude empreendedora, porém, não a partir de percepções macroempreendedoras. Além disso, o principal tipo de estratégia competitiva adotado foi a incremental, em que existe uma visão de futuro para o negócio. A dimensão predominante no desenvolvimento da estratégia é a prospector, ou seja, são empresas que buscam continuamente ampliar a linha de produtos/serviços.

No campo do ensino superior, Raasch (2018) buscou compreender e identificar o perfil empreendedor de discentes de uma universidade pública e uma privada, conforme as características percebidas em cada acadêmico, por meio da metodologia CEI. Assim, fez a associação dos perfis empreendedores com a incerteza ambiental, conforme a percepção dos alunos. Foi constatado um nível intermediário de empreendedorismo nas duas unidades; quanto à associação da incerteza ambiental nos perfis empreendedores, não ocorreu, pois os perfis identificados, de ambas as instituições, apresentaram uma percepção ambiental semelhante. As características com maior destaque foram a postura estratégica e a propensão à inovação.

Pela revisão da literatura exposta acima, verificam-se, ainda, poucos estudos que atribuem a atitude empreendedora como potencial do dirigente nos meios de hospedagem e sua relação com o desempenho da empresa.

No entanto, cada vez mais, o sucesso dos empreendimentos vem sendo associado à postura do dirigente, principalmente, quando se trata de micro e pequenas empresas.

Nesse âmbito e diante da importância da atitude empreendedora no sucesso dos empreendimentos, cabe explicitar a temática sobre a ótica de McClelland (1972), que será utilizada como referencial para esse estudo.

2.3.3 Característica Comportamental Empreendedora - CCE

O psicólogo David McClelland, em seu livro, *The Achievement Society*, de 1961, afirma que o elemento motivacional base, que tem um papel principal no crescimento e no declínio das empresas, é a necessidade de realização, pois ela é a base para a inovação e para o empreendedorismo (MCCLELLAND, 1961). O autor complementa com algumas motivações de natureza psicológica, que fazem os indivíduos se conectarem com a atividade empreendedora; são elas: a) necessidade de realização; b) necessidade de poder e c) necessidade de afiliação.

-Necessidade de realização: está associada a indivíduos que procuram mudanças em suas vidas, são competitivos, estabelecem metas, avaliam o empreendimento a longo prazo e definem planos estruturados para superar seus obstáculos; em geral, a maior concentração de empreendedores bem-sucedidos concretiza-se por meio desse indicador comportamental.

- Necessidade de poder: Diz respeito à necessidade de exercer comando sobre terceiros, além de preocupação com a reputação;

-Necessidade de afiliação: Ocorre a partir da necessidade de manter ou reestabelecer relações emocionais; busca ser aceito e bem quisto por grupos sociais (MCCLELLAND, 1972).

Um estudo mais abrangente, financiado pela *United States Agency for International Development - USAID* (UNCTAD, 2013), ~~desenvolvido~~ inspirado por McClelland (1987), resultou na validação de 10 características comportamentais empreendedoras, que foram posteriormente agrupadas nas três categorias: realização, planejamento e poder (Quadro 6).

Quadro 6 - Características do Comportamento Empreendedor.

| REALIZAÇÃO |
|---|
| 1) Busca de oportunidade e iniciativa |
| Predisposição para encontrar oportunidades que impulsionam o empreendimento; Capacidade de ir além do óbvio; Busca constante de novas possibilidades. |
| 2) Persistência |
| Compreendem os desafios e são perseverantes no alcance dos objetivos; São tendenciosos à resiliência ; Visualizam oportunidade nas dificuldades. |
| 3) Comprometimento |
| São congruentes e executam as tarefas que projetam; Tem a disciplina como um diferencial. |
| 4) Busca de qualidade e eficiência |
| Melhoria contínua; Foco em concluir tarefas com êxito, no tempo esperado a um custo acessível. |
| 5) Riscos calculados |
| Validam as alternativas e, quando necessário, assumem o risco inerente à atividade; Buscam maneiras de controlar os resultados; |

| |
|---|
| Gostam de desafios. |
| PLANEJAMENTO |
| 6) Orientado por objetivos |
| Compreende que a definição de objetivos e metas são norteadores para resultados consistentes; Definem objetivos e metas realistas para o curto, médio e longo prazo. |
| 7) Pesquisador de informações |
| Utilizam o seu tempo para buscar informações determinantes para o sucesso do empreendimento; Buscam informações sobre os produtos e serviços, clientes, fornecedores, concorrência e afins. |
| 8) Planejador e controlador |
| Promovem validações que antecedem as atitudes; Definem previamente os próximos passos; Monitoram o planejamento regularmente. |
| PODER |
| 9) Persuasivo e sustentador de redes de contatos |
| Consideram a rede de contatos uma estratégia para desenvolvimento de negócios; Exploram as oportunidades; Estão sempre predispostos a ampliar a rede de relacionamento; Com foco nos objetivos e metas, utilizam de pessoas/parceiros para alcançar os resultados propostos. |
| 10) Independência e autoconfiança |
| Atribuem as causas do sucesso e do fracasso a si próprio e à sua própria conduta; Buscam mecanismos para construir a sua jornada de sucesso; Expressam confiança em sua habilidade para completar uma tarefa difícil ou superar um desafio. |

Fonte: UNCTAD (2013).

No Brasil, a ONU – Organização das Nações Unidas, em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), aplica em forma de curso o Empretec, uma metodologia que proporciona o amadurecimento de características empreendedoras com o objetivo de aumentar a competitividade e as chances de permanência no mercado competitivo, tendo como base o instrumento proposto por McClelland (1987) (SEBRAE, 2017).

Sob esse enfoque e na perspectiva de ampliar a discussão, é importante explicitar os aspectos relacionados ao sucesso dos empreendimentos dos meios de hospedagem.

2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Este capítulo está reservado para a discussão do tema desempenho organizacional.

Compreender o tema é importante, pois, por meio dele, é possível obter um diagnóstico quanto ao atual cenário da empresa e suas possibilidades de se manter no mercado competitivo no médio e longo prazo.

Para isso, são discutidos conceitos acerca do desempenho organizacional e apresentados os principais modelos de mensuração, bem como aqueles que vêm sendo mais utilizados em pesquisas científicas ao longo dos anos.

2.4.1 Conceitos de Desempenho

O desempenho organizacional pode ser entendido como um conjunto de resultados que a organização alcança à medida que suas atividades são executadas.

Sink e Tuttle (1989) corroboram que o desempenho tem uma complexa interação entre sete critérios: qualidade, produtividade, eficiência, qualidade de vida no trabalho, eficácia, inovação e lucratividade e pode ser definido como manutenção da empresa a longo prazo.

Para Peter e Certo (2005), o desempenho se relaciona à eficiência e à eficácia dos processos de trabalho, isto é, realização dos objetivos propostos (ser eficaz), usando bens e recursos disponíveis (ser eficiente).

No entanto, mensurar o desempenho a partir de tais critérios tem sido um desafio constante no cotidiano dos empreendimentos de diversos segmentos (PERIN e SAMPAIO, 1999).

Nesse sentido, Shoram (1998) defende que o desempenho não é um conceito único e pode ser dependente de muitas circunstâncias, como a percepção dos envolvidos e a temática específica a ser discutida. Por essa razão, a seguir, serão apresentados alguns estudos que relacionam o desempenho organizacional aos meios de hospedagens.

2.4.2 Desempenho Organizacional e os meios de hospedagens

Na literatura revisada para este estudo, foram encontradas poucas pesquisas voltadas para o desempenho no setor de hospedagem.

Dutta, Narasimhan e Rajiv (1999) defendem que um bom desempenho organizacional está relacionado à capacidade do dirigente em identificar as necessidades dos consumidores.

De forma geral, a comunidade acadêmica tem utilizado fatores objetivos e subjetivos para essa mensuração, nos quais a medida objetiva inclui faturamento, número de funcionários, resultado operacional, entre outros. Já as medidas subjetivas são coletadas pela opinião do sujeito pesquisado (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1987).

Sob esse enfoque, Kaplan e Norton (1992) complementam que a gestão do empreendimento é dependente dessa mensuração e reforça “o que não é medido, não pode ser gerenciado”.

Harris e Mongiello (2001) defendem que as medidas de desempenho devem ser modeladas aos produtos e serviços que eles entregam, em função das variáveis específicas do setor. Seus diferentes processos e particularidades justificam essa recomendação.

Para tanto, Ismail, Dalbor e Mills (2002) utilizaram dados objetivos, como o indicador de vendas por apartamento, disponível com a intenção de mensurar a variabilidade de ocupação entre os diversos segmentos hoteleiros.

Haber e Reichel (2005) apresentam um modelo de mensuração de performance para o setor de hospedagem, no qual considera duas dimensões de análise: uma, que se baseia no tempo de verificação das informações (curto e longo prazos); e outra, que considera a forma de avaliação (objetiva e/ou subjetiva).

Quanto à mensuração subjetiva, Maciel *et al.* (2008) propuseram os seguintes itens, de natureza subjetiva, para avaliação do desempenho: a) desempenho em relação aos concorrentes; b) satisfação em relação ao investimento; c) crescimento das vendas; d) crescimento/redução das atividades da organização; e) indicador invertido em relação ao item d; f) sucesso do negócio em relação aos concorrentes; g) retorno financeiro; h) probabilidade de sobrevivência a longo prazo.

Pette Wolf (2007) complementa que a compreensão do desempenho organizacional favorece a organização do ponto de vista conceitual e estratégico, criando novas possibilidades a partir de um cenário comum aos gestores.

Sob esse enfoque, Fernandes e Santos (2008) avaliaram o desempenho de 157 organizações e perceberam que a orientação empreendedora tem um impacto significativo na performance da empresa.

De forma subjetiva, Dev *et al.* (2009) relacionaram as estratégias de marketing com o desempenho em redes hoteleiras internacionais, por meio dos indicadores: a) lucro operacional bruto; b) participação de mercado; c) taxa de ocupação em pesquisa com os dirigentes dos meios de hospedagem estudados.

Owens *et al.* (2013) afirmam que, para analisar o sucesso empresarial sob a ótica do comportamento do empreendedor, é necessário levar em consideração uma ampla gama de características, pois os múltiplos efeitos de várias características são mais relevantes do que as características individuais. Em sua pesquisa, eles encontraram correlação significativa entre as características dos empreendedores e o sucesso da empresa, uma vez que as atitudes e comportamentos positivos e proativos contribuem para a realização de objetivos e metas organizacionais, dentre eles, fidelização dos clientes e a lucratividade (NIEVES e SEGARRA CIPRES, 2015).

As tendências do mercado turístico, propostas pela CEPATUR (2016), evidenciam um novo modelo de consumo, com base nos avanços tecnológicos, a busca por experiências autênticas e de qualidade, que reforçam as mudanças e avanços constantes nesse mercado.

Castro Junior *et al.* (2016), ao analisarem a capacidade mercadológica - capacidade interna da empresa de identificar a necessidade e o comportamento do consumidor - em relação ao desempenho de 153 hotéis executivos nas cidades de Blumenau, Florianópolis, São José, Joinville e Balneário Camboriú, apresentam uma relação positiva, na qual a atitude proativa e diferenciada resulta em um desempenho superior aos concorrentes.

Do ponto de vista estratégico, Barretos *et al.* (2017) observaram, em um estudo sobre as capacidades organizacionais, realizado com 151 hotéis nos principais destinos turísticos do Nordeste (Salvador/BA, Porto Seguro/BA, Fortaleza/CE, Canoa Quebrada/CE, Recife/PE, Porto de Galinhas/PE, Natal/RN e Pipa/RN), que os dirigentes possuem dificuldade de desenvolver ações direcionadas ao futuro do empreendimento, sendo que o foco maior está nas atividades operacionais e do cotidiano.

Nessa perspectiva, a proposta deste estudo é investigar as características comportamentais dos dirigentes das micros e pequenas empresas dos meios de hospedagem da tríplice fronteira (Foz do Iguaçu, *Ciudad del Este* e *Puerto Iguazu*), além de suas relações com o desempenho organizacional. Para tanto, faz-se necessário demonstrar os procedimentos de pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização dessa pesquisa. São apresentados o delineamento do estudo, com detalhamento das três fases do projeto: seleção dos meios de hospedagem, que se enquadravam como micro e pequenas empresas, aplicação da pesquisa e apresentação dos resultados. Também, são apresentados os detalhes sobre a população, amostra e as técnicas utilizadas para análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa adotou os procedimentos de um levantamento (survey) para a obtenção dos dados. Nesse sentido, a coleta foi implementada junto à população de micro e pequenas empresas, no segmento de hospedagem na tríplice fronteira entre Brasil, Paraguay e Argentina. De uma população de 368 empreendimentos, 139 aderiram como amostra deste estudo, caracterizada como não probabilística, o que originou um estudo de natureza descritiva e cunho quantitativo. Para a coleta dos dados primários, referentes à característica comportamental empreendedora e desempenho organizacional, foram utilizadas escalas previamente testadas em outras pesquisas. Na primeira etapa da coleta, o instrumento buscou caracterizar o perfil da amostra; na sequência, houve um questionário para avaliar as características comportamentais empreendedoras na versão português e espanhol. Finalmente, para a mensuração do desempenho, foi utilizada escala apresentada por Maciel *et al.* (2008). A análise dos dados baseou-se em técnicas estatísticas bivariadas.

3.1.1 Seleção dos meios de hospedagem que caracterizavam como MPE

Nessa etapa, foram analisados todos os empreendimentos que atuam com meio de hospedagem e, por exclusão, foram eliminados aqueles que possuíam mais de 49 colaboradores, por não se enquadrarem como micro e pequenas empresas.

Na cidade de Foz do Iguaçu, o instrumento base foi o inventário turístico de 2014, no qual constam todos os empreendimentos de meios de hospedagem, além de outros equipamentos turísticos. Nesse ponto, houve o apoio do Sindicato de Hotéis do município, que possuía uma base de dados quanto ao número de colaboradores; isso favoreceu essa etapa da pesquisa.

Já em Ciudad del Este, a Secretaria de Turismo não possuía uma listagem atualizada dos empreendimentos, somente um número aproximado de meios de hospedagem atuantes na cidade. Para tanto, foram usados recursos da internet para estruturar o mecanismo de coleta das informações e, posteriormente, foi avaliado, por meio de ligações telefônicas, quanto ao enquadramento no formato de micro e pequenas empresas.

Puerto Iguazú, por sua vez, representada nessa ocasião pela Secretaria de Turismo, estava nos dias da pesquisa atualizando seu banco de dados e pode contribuir com as informações necessárias para o andamento dessa atividade.

Após essa etapa, foi possível definir a população e amostra, conforme descrito na subseção a seguir.

3.1.2 População e Amostra

Segundo Bussab & Moretti (2002), população é o conjunto de todos os elementos sob investigação e amostra; é qualquer subconjunto da população. Trata-se de uma parte importante da população que serve como base para o estudo.

Diante do exposto, essa pesquisa busca investigar as relações das características comportamentais dos dirigentes com o desempenho dos meios de hospedagem da tríplice fronteira. Para tanto, foi verificada e estratificada uma amostra probabilística, com 5% de margem de erro, a partir de um universo de 368 empreendimentos entre hoteleiros e extra-hoteleiros (pousadas, flats, hostels e afins), conforme demonstrado na tabela 5:

TABELA 5 - Definição amostra de pesquisa.

| Local | Amostra para Pesquisa |
|-----------------|-----------------------|
| Puerto Iguazu | 105,02 |
| Ciudad del Este | 40 |
| Foz do Iguacu | 117,34 |
| Total | 253 |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A partir da definição da amostra, cabe ressaltar sobre os procedimentos de coleta de dados desse estudo.

3.1.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada, inicialmente, por meio de ligação telefônica junto aos dirigentes com uma breve apresentação sobre a pesquisa e um convite para participar, esclarecendo que seria enviado um link por e-mail para responderem à pesquisa.

Em um segundo momento, o link foi enviado via e-mail, com uma breve orientação que reforçava o que foi discutido por telefone, informando também o prazo limite para resposta, que, na ocasião, era de 4 dias, além de uma mensagem de agradecimento.

Ao final do período estabelecido, foi observado um baixo retorno das respostas. Mesmo que, na ligação, o dirigente aprovasse e se comprometesse a responder, na prática, o método não funcionou.

Nesse sentido, foram realizadas visitas em cada meio de hospedagem, com foco em encontrar o dirigente no estabelecimento e, então, seguir com o procedimento de entrevista para caracterização da amostra. Após isso, houve a aplicação do questionário que mensura as características comportamentais empreendedoras e o desempenho dos empreendimentos.

Houve situações de extrema cordialidade, nas quais o dirigente foi solícito e atencioso na participação da pesquisa; no entanto, em outros 4 casos, todos em Foz do Iguaçu, o gestor/empresário (a) foi grosseiro e taxativo em dizer que não gostaria de participar do estudo.

No quadro 7, é apresentada a delimitação das variáveis e o alinhamento das etapas que compõem o estudo, a fim de responder aos objetivos de pesquisa.

Quadro 7 - Delimitação das Variáveis.

| Objetivo – Tema | Autor | Variáveis | Instrumento de Pesquisa | Abordagem, Procedimento de Coleta e análise |
|--|---------------|-----------|----------------------------|---|
| Caracterizar o empreendimento e os dirigentes dos meios de hospedagem. | Roesch (1999) | - | Entrevista semiestruturada | Qualitativa Entrevista Presencial |

| | | | | |
|--|-------------------------|--|--|--|
| <p>Identificar a característica comportamental empreendedora dos dirigentes dos meios de hospedagem da tríplice fronteira (Foz do Iguaçu, <i>Ciudad del Este</i> e <i>Puerto Iguazu</i>)</p> | <p>McClelland(1976)</p> | <p>a) Busca de oportunidade e iniciativa b) Correr riscos calculados c) Exigência de qualidade e eficiência d) Persistência e) Comprometimento f) Busca de informações g) Estabelecimento de metas h) Monitoramento e planejamento sistemático i) Persuasão e redes de contato j) Independência e autoconfiança</p> | <p>Questionário em português e espanhol Escala Likert</p> | <p>Quantitativa Questionário Estatística</p> |
| <p>Comparar a relação do desempenho das organizações com as características comportamentais empreendedores dos meios de hospedagem.</p> | | | | <p>Estatística Análises de referências cruzadas e correlações</p> |
| <p>Aferir a relação do desempenho das organizações e as características comportamentais empreendedoras com a caracterização da amostra.</p> | | | | <p>Estatística Análises de referências cruzadas e correlações</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.1.4 Tratamento de Dados

Na análise descritiva, questões de cada variável foram utilizadas, média e desvio padrão (EFRON e TIBISHIRANI, 1994), que foi considerado para calcular os intervalos de confiança

das médias. Cabe ressaltar que a escala do tipo *likert* de concordância variou de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). Dessa forma, intervalos estritamente menores que 4 indicam que os indivíduos tendem a discordar, enquanto que intervalos estritamente maiores que 4 apontam que os indivíduos tendem a concordar; intervalos que contêm 4 indicam que não tenderam a discordar nem concordar.

Para comparar as variáveis entre os países, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLFE, 1999) e, nas comparações múltiplas, foi utilizado o teste de Nemenyi (HOLLANDER; WOLFE, 1999). Já para relacionar as variáveis numéricas, foi utilizada a correlação de Pearson (MONTGOMERY; PECK; VINING, 2006). A correlação linear de Pearson é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas, limitada entre -1 e 1, sendo que, quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1, maior a correlação linear negativa e, quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1, maior a correlação linear positiva. Uma correlação linear de Pearson não significativa representa um coeficiente de correlação estatisticamente igual a zero, ou seja, não existe correlação linear entre as duas variáveis testadas. Além disso, para visualizar as correlações entre as variáveis, foi construído um mapa perceptual via análise de componentes principais (MINGOTI, 2005).

A fim de criar um indicador de características comportamentais, foi utilizada uma Análise Fatorial. A Análise fatorial teve como objetivo verificar a necessidade de exclusão de alguma variável que não estivesse contribuindo com a formação do indicador, uma vez que, de acordo com (HAIR *et al.*, 2009), questões com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminadas do indicador, pois, ao não contribuir de forma relevante para a formação, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores, criados para representar o conceito de interesse.

A qualidade do indicador, criado a partir da análise fatorial para representar as variáveis de características comportamentais, foi avaliada com base em análise de validade convergente e confiabilidade do indicador. Na avaliação da validade convergente, utilizou-se o critério da Variância Média Extraída – AVE, proposto por (FORNELL; LARCKER, 1981), que representa o percentual médio de variância compartilhada entre o indicador e suas questões. Esse critério garante a validade convergente para valores da AVE, acima de 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Para verificar a confiabilidade, foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.) (CHIN, 1998). De acordo com (TENENHAUS *et al.*, 2005) os indicadores A.C. e C.C. devem apresentar valores acima de 0,70 para uma indicação de

confiabilidade do constructo, ou valores acima de 0,60, no caso de pesquisas exploratórias (HAIR *et al.*, 2009).

Para avaliar se a utilização da análise fatorial era adequada aos dados da pesquisa, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que verifica a proporção da variância dos dados, a qual pode ser considerada comum a todas as variáveis. Os valores dessa medida variam entre 0 e 1 e a utilização da análise fatorial é adequada aos dados quando o KMO for maior ou igual 0,50, sendo que, quanto mais próximo de 1, mais apropriada é a amostra à aplicação da análise fatorial.

Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério Acceleration Factor (AF) (RAÏCHE *et al.*, 2013), que determina o número de dimensões de acordo com o número de fatores onde ocorre uma queda brusca dos autovalores.

O *software* utilizado nas análises foi o R (versão 3.5.1).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentados os aspectos teóricos e metodológicos que nortearam este estudo, neste capítulo, serão apresentadas as análises dos resultados obtidos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO E DOS DIRIGENTES DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Inicialmente, serão apresentadas as variáveis qualitativas de caracterização, com base nos 139 casos válidos, pesquisados em Foz do Iguazu, *Ciudad Del Este* e *Puerto Iguazu*, em que é possível observar:

- A maioria dos empreendimentos (73,19%) é de origem familiar.
- 52,90% dos dirigentes são do sexo masculino.
- 44,93% dos indivíduos apresentaram o ensino médio e boa parte (28,99%) teve ensino superior completo.

Quanto aos empreendimentos familiares, o resultado da pesquisa corrobora a estatística percebida na América Latina, em que, segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), mais de 90% dos empreendimentos são de origem familiar.

No Paraguai, representa 85% das unidades econômicas; na Argentina, cerca de 87% e, no Brasil, 92% são de origem familiar, responsáveis por até 75% dos empregos gerados (MIC⁵, 2017; SEBRAE⁶, 2018; IIPA⁷, 2013).

No que diz respeito ao nível de escolaridade, poucos dirigentes possuem curso superior. Dentre os 28,99% que concluíram os estudos, o fizeram a partir de diversas áreas do conhecimento, como administração e hotelaria, que obtiveram maior incidência, seguido de contabilidade, turismo, engenharia civil, medicina, relações internacionais, economia, direito, letras e pedagogia. Nota-se, ainda, uma diversidade de formações acadêmicas que não apresentam uma relação direta com o exercício da atividade turística.

O índice se assemelha à pesquisa realizada pelo SEBRAE (2017), em que somente 30% dos empreendedores possuem nível superior completo. Entretanto, nessa mesma pesquisa, tal

⁵ Ministério da Indústria e Comércio.

⁶ Serviço Brasileiro de Apoio das Micro e Pequenas Empresas.

⁷ Instituto de Investigación Pública, Argentina.

fator não apresenta um impacto relevante ao sucesso do empreendimento. As principais evidências de manutenção e sobrevivência das empresas foram associados à falta de conhecimento em gestão, melhores políticas fiscais e tributárias, seguido de apoio financeiro por meio de financiamentos e afins.

Quanto ao número de colaboradores, unidades habitacionais e leitos, observou-se, ainda, que, na média, os três destinos possuem entre 1 a 3 colaboradores para cada unidade habitacional, conforme consta na tabela 6, a seguir:

TABELA 6 - Unidade Habitacional e Quantidade de Colaboradores.

| | <i>Ciudad del Este</i> | Foz do Iguaçu | <i>Puerto Iguazu</i> |
|-----------------------------|------------------------|---------------|----------------------|
| Colaboradores | 17,07 | 21,83 | 19,07 |
| Unidades Habitacionais (UH) | 35,38 | 64,16 | 19,05 |
| Leitos | 69,97 | 142,49 | 95,7 |
| Colaborador por UH | 2,07 | 2,93 | 0,99 |

Fonte: Desenvolvido para este estudo.

Fica em evidência o potencial da região para a manutenção e o desenvolvimento da empregabilidade, geração de renda e fortalecimento da economia local por meio das atividades turísticas, mais precisamente, do equipamento meio de hospedagem.

4.1.4 Tríplice Fronteira

Em uma análise geral e como forma de caracterizar a tríplice fronteira, pode-se destacar que, em uma amostra de 139 empreendimentos, o tempo médio de atuação no mercado é de 16,46 anos, possuem cerca de 19,51 colaboradores e, em média, 42,73 unidades habitacionais, seguidos de 108,47 leitos - com uma taxa de ocupação média de 56,60. Os dirigentes possuem uma experiência média de 11,32 anos e estão atuando no empreendimento em questão durante um tempo médio de 9,72 anos, conforme demonstrado na tabela 7.

TABELA 7 - Análise descritiva das variáveis quantitativas

| Variáveis | N | Média | D.P. | Mínimo | 1º Q. | 2º Q. | 3º Q. | Máximo |
|-----------------------------|-----|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|
| Tempo de empresa | 139 | 16,46 | 13,99 | 1,00 | 5,00 | 10,00 | 25,00 | 56,00 |
| Quantidade de colaboradores | 139 | 19,51 | 22,65 | 1,00 | 5,00 | 10,00 | 25,00 | 100,00 |
| Nº total de UH | 139 | 42,73 | 46,41 | 1,00 | 10,00 | 25,00 | 62,00 | 210,00 |
| Quantidade de leitos | 139 | 108,47 | 100,35 | 5,00 | 35,00 | 72,50 | 144,00 | 600,00 |
| Taxa de ocupação | 139 | 56,60 | 21,95 | 0,00 | 50,00 | 60,00 | 70,00 | 100,00 |
| Tempo de experiência | 139 | 11,32 | 10,04 | 0,33 | 4,00 | 7,00 | 18,00 | 49,00 |
| Tempo de atuação | 139 | 9,72 | 10,10 | 0,08 | 2,00 | 5,00 | 16,00 | 40,00 |

Fonte: Desenvolvido para este estudo.

A taxa de ocupação é semelhante à média nacional, de 56,8%, mensurada em 2017 por meio da pesquisa publicada pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil.

Observa-se, ainda, por meio das variáveis tempo de empresa, tempo de experiência e tempo de atuação, o quão esses empreendimentos vêm se consolidando ao longo dos anos na trílice fronteira.

Com base na caracterização dos empreendimentos e dos dirigentes, falta explicitar sobre os desafios percebidos no desenvolvimento das atividades de hospedagem, conforme subseção 4.1.5.

4.1.5 Desafios enfrentados pelos dirigentes

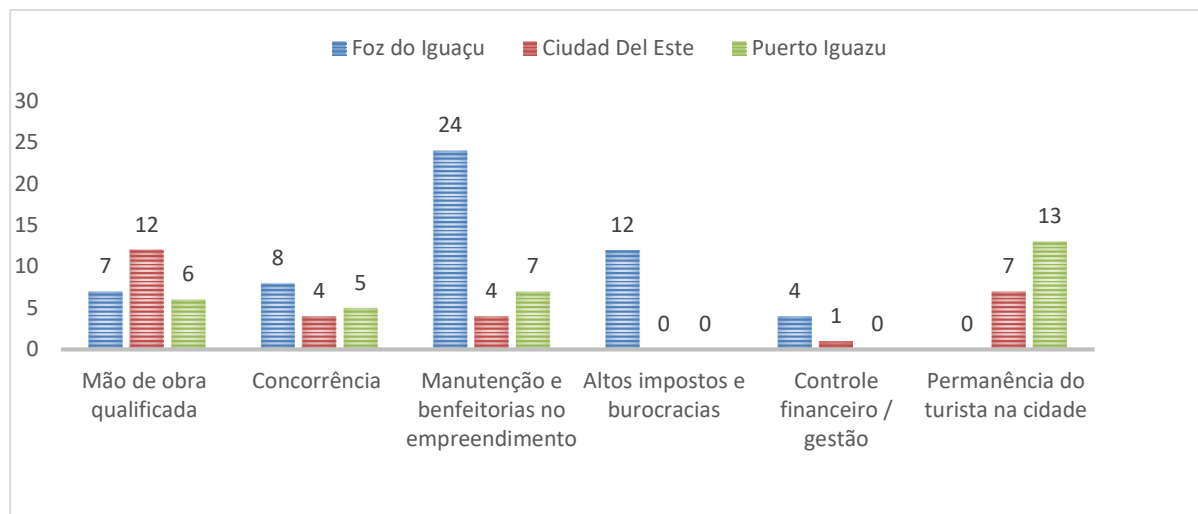
Em uma perspectiva nacional, os principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas brasileiras estão relacionados à captação de clientes, à ausência de capital de giro, à falta de conhecimento em gestão, à mão de obra desqualificada, aos impostos elevados e à alta competitividade (SEBRAE, 2017).

Do ponto de vista da América Latina, estima-se que 97% dos empreendimentos estão classificados como micro e pequenos e que o principal desafio se concentra na gestão do negócio, na formalização da empresa e no acesso facilitado ao crédito (OCDE⁸, 2015).

Nesse sentido, buscou-se compreender os desafios percebidos pelos dirigentes dos meios de hospedagem na trílice fronteira, conforme gráfico 4.

⁸ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

GRÁFICO 4 - Principais desafios dos meios de hospedagem.



Fonte: Desenvolvido para este estudo. ~~Elaborado pelo autor (2019).~~

Nota-se uma similaridade dos desafios percebidos pelos dirigentes na tríplice fronteira com a perspectiva nacional que contempla as micro e pequenas empresas.

Para a dirigente do Hotel Torbillon, em Puerto Iguazu, Sr^a Evangelina, o município precisa desenvolver ações que favoreçam a permanência do hóspede na cidade; muitas vezes, a estadia não passa de três dias. Em Ciudad del Este, além dos desafios para conseguir mão de obra qualificada, muitos visitantes passam pelo município atraídos pelo turismo de compras e retornam para se hospedar em Foz do Iguaçu, o que prejudica os empreendimentos de meios de hospedagem do local, afirma Graciela Barretos, que administra o Mi Casa Hotel.

“Os hóspedes reclamam do atendimento e por mais que eu converse com os meus funcionários não resolve, os problemas se repetem, lidar com pessoas é muito difícil”, disse o Sr^o Vilmar, do Hotel Jung, em Foz do Iguaçu.

Quanto à manutenção e benfeitorias no empreendimento, 39% dos dirigentes de Foz do Iguaçu consideram como um grande desafio. Muitos relatam a estrutura antiga como fator determinante, bem como as atuais exigências dos órgãos fiscalizadores, tais como prefeitura e corpo de bombeiros. “Já não aguento mais tantas taxas da prefeitura e nem as exigências descabidas do corpo de bombeiros”, desabafou o empresária e gestora Márcia, do Hotel Moura Palace Hotel.

Tendo em vista o município de Foz do Iguaçu, a manutenção e benfeitorias nos empreendimentos foram percebidas com um dos principais desafios dos dirigentes. Cabe ressaltar que o município possui vários empreendimentos tradicionais, com estruturas constituídas ao longo do processo evolutivo dos meios de hospedagem. Diante disso, é aceitável

que as empresas encontrem dificuldade de se adequar às novas normas e procedimentos de segurança e controle, estabelecidos por meio dos órgãos municipais e estaduais, como é o caso do corpo de bombeiros; em especial, quando se trata de normativas que se relacionam com a acessibilidade, saídas de emergência, entre outros que comprometem o *layout* e a estrutura física, ocasionando investimentos que tais dirigentes não se prepararam para fazer.

No que diz respeito ao controle financeiro e à gestão do empreendimento, foram percebidos pela minoria dos dirigentes como um desafio dos meios de hospedagem pesquisados.

Caracterizado o perfil da amostra, a seção seguinte diz respeito à identificação das características comportamentais empreendedoras.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS DOS DIRIGENTES

Para responder ao primeiro objetivo específico deste estudo, os resultados dos dados obtidos foram agrupados de forma conjunta nos municípios de Foz do Iguaçu, *Ciudad del Este* e *Puerto Iguazu*, conforme subcapítulos a seguir.

4.2.1 Características Comportamentais Empreendedoras na Tríplice Fronteira

Proposto por McClelland (1978), as características comportamentais empreendedoras são distribuídas em três grandes grupos, os quais são: o poder, a realização e planejamento.

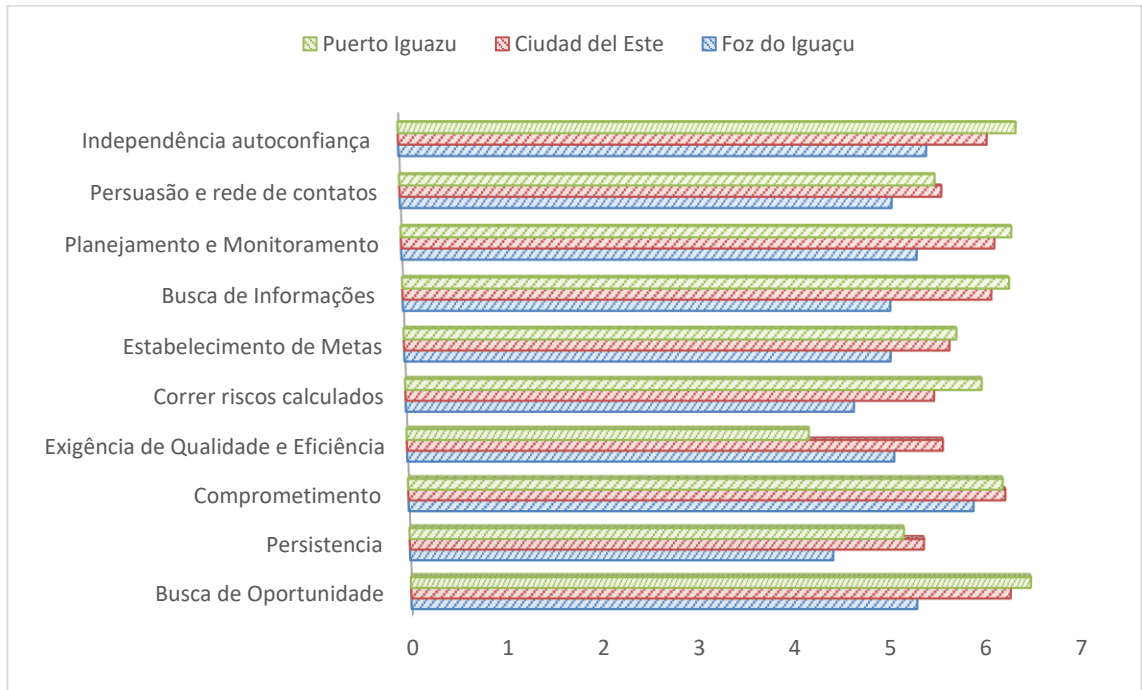
No conjunto realização, temos: busca de oportunidade e iniciativa, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento. Já no conjunto planejamento, temos: busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático; por fim, no conjunto poder, estão as características referentes à influência exercida sobre as pessoas, sendo: persuasão e redes de contato e independência e autoconfiança.

Para este estudo, foram coletadas 139 amostras de um total de 368 empreendimentos, sendo 61 no Brasil, 40 na Argentina e 38 no Paraguai, no período de outubro a dezembro de 2018, por meio de uma abordagem presencial. Embora todos os estabelecimentos tenham sido contatados, houve muita resistência quanto à participação na pesquisa. Em alguns casos, foram necessárias até 3 tentativas, por vezes, bem-sucedidas, outras não, nas quais o principal

argumento dos dirigentes era o receio de expor o empreendimento, a participação em pesquisas semelhantes e a quantidade de variáveis no questionário.

Nesse sentido, o gráfico 5 apresenta os resultados obtidos na tríplice fronteira, representado pelos três municípios em questão.

GRÁFICO 5 - Mapeamento das Características Comportamentais Empreendedoras.



Na cidade de Foz do Iguazu, foi possível observar que a variável comprometimento teve maior incidência dentre os respondentes, seguida de independência e confiança, bem como de busca de oportunidade e iniciativa.

No que diz respeito ao município de *Ciudad Del Este*, no Paraguai, com uma amostra de 38 casos válidos, a busca de oportunidade foi a variável mais presente no comportamento empreendedor dos dirigentes, seguido de comprometimento, planejamento e monitoramento.

Nesse ponto, cabe observar que, assim como no município de Foz do Iguazu, as características persistência e correr riscos calculados obtiveram menores médias, sendo (4.39) e (4.59), respectivamente.

Já em Puerto Iguazu, observou-se que a característica mais presente foi a busca de oportunidade e iniciativa (6.46), seguida de independência e autoconfiança (6.19), além de planejamento e monitoramento, com média de (6.17).

Percebe-se, ainda, que, nesse destino, as características de menor incidência foram: exigência de qualidade e eficiência (4,13) e persistência (5,12).

No que diz respeito às características busca de oportunidade e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, planejamento e monitoramento, persuasão e redes de contato, estabelecimento de metas, busca de informações, independência e autoconfiança e comprometimento, o Brasil apresentou uma média significativamente menor que os demais países.

Em uma perspectiva trinacional, as características comportamentais, que obtiveram médias destacadamente elevadas, foram: Comprometimento (6,05) e busca de oportunidade e iniciativa (5,87), que pertencem ao conjunto realização.

Para McClelland (1972), são os valores, as motivações humanas e a necessidade de autorrealização que movem indivíduos na busca de atividades empreendedoras. Entre os principais motivos que impulsionam o indivíduo a agir, situa-se a necessidade de conquistas e realizações. Ou seja, “[...] um desejo de realizar as coisas da melhor maneira, não exatamente pelo reconhecimento social ou prestígio, mas, sim, pelo sentimento íntimo de necessidade de realização pessoal” (MCCLELLAND, 1972, p. 110).

Para Dolabela (1999), a necessidade de realização é a primeira identificada entre os empreendedores bem-sucedidos e constitui um fator impulsionador à criação e manutenção de um novo empreendimento.

Nesse sentido, pode ter seu destaque justificado pelo tempo em que as empresas pesquisadas estão inseridas no mercado, já que, em sua maioria, estão inseridas há mais de 15 anos e, considerando esse fator como indicador de sucesso das MPEs, os empreendedores que possuem esse bom índice de realização podem ser considerados bem-sucedidos.

Quanto aos conjuntos planejamento e poder, foram observadas médias destacadamente mais baixas, como: Persistência com (4,94) e Exigência de Qualidade e Eficiência (4,88), pertencentes ao conjunto realização.

Tendo em vista as previsões de crescimento do setor, a Organização Mundial do Turismo defende um aumento de 3% a 4% em 2019, considerando ainda que, no fechamento de 2018, o setor registrou o segundo melhor lugar no ranking dos últimos 10 anos.

Do ponto de vista mercadológico, o ministro do Turismo, Marcelo Álvaro Antonio, defende a importância de criar recursos para o incremento da competitividade e incentivo à inovação em todas as atividades da cadeia produtiva (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2019).

Cabe ressaltar que, neste estudo, as características dos conjuntos poder e planejamento não obtiveram destaque. Quando se trata do conjunto, poder diz respeito à habilidade do dirigente de influenciar outras pessoas a se manterem direcionadas ao propósito da empresa;

quanto ao planejamento, refere-se à capacidade de perceber resultados e a forma adequada de alcançá-los a médio e longo prazo.

Nesse sentido, o estudo de Junior *et al.* (2014) sobre as estratégias utilizadas pelos hotéis, em Porto Alegre, com foco em melhores resultados, concluíram que o capital humano e a cultura organizacional surgem como um dos responsáveis por manter a empresa competitiva no mercado. Por essa ótica, as características comportamentais empreendedoras do conjunto poder podem ser significativamente importantes para que os empreendimentos dos meios de hospedagem se desenvolvam ainda mais.

Na perspectiva do conjunto planejamento e observando as tendências propostas pelo CEPATUR, para o turismo no Paraná, no período de 2016 a 2026, as evoluções tecnológicas e as mudanças na forma de consumo, por parte dos turistas, demonstram uma reestruturação no segmento, em que as características: busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático, que compõem esse conjunto, podem contribuir frente a essas inovações.

Tendo identificado as características comportamentais empreendedoras dos dirigentes dos meios de hospedagem, a seção a seguir apresenta os resultados quanto ao desempenho dos empreendimentos.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DO DESEMPENHO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DA TRIPLICE FRONTEIRA

4.3.1 Desempenho dos meios de hospedagem da tríplice fronteira: Foz do Iguaçu, Puerto Iguazu e Ciudad del Este

Com base nos pressupostos teóricos de Maciel *et al.* (2008), procedeu-se com a aplicação do modelo de natureza subjetiva, que contempla a percepção do dirigente quanto a satisfação quanto aos investimentos realizados, o crescimento das vendas, o retorno financeiro e a probabilidade de sobrevivência a longo prazo, a fim de mensurar o desempenho dos empreendimentos atuantes com meios de hospedagem na tríplice fronteira.

Por meio da escala do tipo likert de 7 pontos, pode-se observar que os meios de hospedagem pesquisados apresentaram um bom desempenho, com média superior a quatro, como pode ser observado na tabela 8:

TABELA 8 - Desempenho na tríplice fronteira por questões.

| Variável | Questões | Média |
|------------|----------|-------|
| Desempenho | D1 | 5,15 |
| | D2 | 5,91 |
| | D3 | 5,62 |
| | D4 | 5,71 |
| | D5 | 5,58 |
| | D6 | 5,84 |
| | D7 | 5,60 |
| | D8 | 6,44 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que a questão D1 apresenta a menor média em relação às demais. Trata-se de um questionamento sobre a desempenho da empresa em relação aos concorrentes nos últimos dois anos e evidencia que essa percepção externa à organização não é totalmente compreendida pelos dirigentes. De forma estratificada e para essa variável (D1) tendo como princípio a percepção dos dirigentes do Brasil ~~observou-se~~ sugere um desempenho inferior ~~por~~ desempenho com média de 4,87, em relação a ~~seguido de~~ 5,35 na Argentina e 5,39 no Paraguai.

Quanto à maior média (D8), foi questionado se a empresa possui grandes probabilidades de continuar existindo a longo prazo, e nesse aspecto a maioria reconhece que a empresa tem plenas condições de se manter atuante no segmento de ~~hospedagens~~ hospedagem. Essa percepção pode ter origem na capacidade que a tríplice fronteira tem que gerar demanda por meio de seus atrativos turísticos bem como o crescimento do número de visitantes percebido ao longo dos anos.

Em uma análise dos três países e tendo como base da percepção do dirigente pode-se observar que o município de Puerto Iguazu, na Argentina, apresentou a melhor média (6,06), seguido de Ciudad del Este, no Paraguai (5,86) e, em Foz do Iguazu, no Brasil (5,43), como pode ser observado no quadro o a seguir:

QUADRO 8 – Desempenho dos empreendimentos

| Construto | País | N | Média | E.P | 1 Q. | 2 Q. | 3 Q. | Va |
|------------|-----------|----|-------|------|------|------|------|-------|
| | Argentina | 40 | 6,06 | 0,14 | 5,63 | 6,25 | 6,63 | |
| Desempenho | Brasil | 61 | 5,43 | 0,16 | 4,75 | 5,75 | 6,38 | 0,027 |
| | Paraguai | 38 | 5,86 | 0,14 | 5,13 | 5,94 | 6,63 | |

Fonte: Desenvolvido para este estudo.

Percebe-se que na Argentina, os dirigentes se mostraram ainda mais satisfeitos com o desempenho do empreendimento e o resultado demonstra que mesmo diante a crise econômica que o país enfrenta o setor turístico mantém suas atividades de forma satisfatória. Em uma perspectiva global o ministro do turismo Gustavo Santos, em seu discurso de abertura no Global Summit do WTTC em 2018 anunciou investimentos de ordem pública e privada com foco no aumento de visitantes nacionais e estrangeiros, iniciativa que tende a fomentar o desenvolvimento e a expectativa dos dirigentes dos meios de hospedagem.

Tendo identificado o desempenho dos meios de hospedagem da tríplice fronteira, no próximo capítulo, serão discutidas as relações entre essa variável e as características comportamentais empreendedoras como forma de responder ao objetivo geral desse estudo.

4.4 RELAÇÃO ENTRE CARACTERÍSTICA COMPORTAMENTAL EMPREENDEDORA E DESEMPENHO

Por meio do mapeamento das características comportamentais empreendedoras e a identificação do desempenho dos empreendimentos de meios de hospedagem na tríplice fronteira, nessa seção, serão discutidas as relações entre essas variáveis como forma de atender ao objetivo geral deste estudo.

Para compreender se há influência das CCE's, no desempenho, foi utilizado o método de correlação de Pearson (r). Figueiredo; Silva (2009, p. 26) estimam que “[...] o coeficiente de correlação de Pearson e suas derivações são escolhidos em 95% dos casos para descrever o padrão de relacionamento entre variáveis”.

Nesse sentido, o coeficiente de correlação Pearson (r) varia de -1 a 1, indicando a direção positiva ou negativa do relacionamento, sugerindo a força da relação entre as variáveis (FIGUEREDO; SILVA, 2009); a fórmula pode ser observada na figura 4.

FIGURA 4 - Fórmula do coeficiente de Pearson (r).

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\left[\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \right] \left[\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 \right]}}$$

Fonte: Figueredo; Silva (2009, p. 4)

Cada uma das dez variáveis propostas por Mc Clelland (1962) foram organizadas e analisadas por municípios, seguido de uma análise geral da tríplice fronteira.

4.4.1 Desempenho e Características Comportamentais Empreendedoras por destino

4.4.1.1 Foz do Iguaçu

Com base em uma amostra de 61 casos válidos, na cidade de Foz do Iguaçu, foi constatada pouca ou nenhuma relação do desempenho com as características comportamentais empreendedoras, conforme descrito na tabela 9.

TABELA 9 - Correlação de Pearson entre as variáveis – Foz do Iguaçu / Brasil.

| Variáveis | Desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Busca de Oportunidade e Iniciativa (1) | -0,16 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Persistência (2) | -0,12 | 0,10 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Comprometimento (3) | -0,07 | 0,52 | -0,08 | - | - | - | - | - | - | - |
| Exigência de Qualidade e Eficiência (4) | 0,00 | 0,12 | 0,43 | 0,23 | - | - | - | - | - | - |
| Correr Riscos Calculados (5) | -0,06 | 0,45 | 0,42 | 0,13 | 0,44 | - | - | - | - | - |
| Estabelecimento de Metas (6) | 0,10 | 0,14 | 0,17 | 0,38 | 0,32 | 0,23 | - | - | - | - |
| Busca de Informações (7) | 0,03 | 0,63 | 0,20 | 0,39 | 0,21 | 0,50 | 0,45 | - | - | - |
| Planejamento e Monitoramento (8) | -0,08 | 0,65 | 0,03 | 0,68 | 0,18 | 0,36 | 0,37 | 0,56 | - | - |
| Persuasão e Rede de Contatos (9) | 0,06 | 0,22 | 0,09 | 0,34 | 0,48 | 0,38 | 0,51 | 0,35 | 0,41 | - |
| Independência Autoconfiança (10) | 0,22 | 0,17 | 0,21 | 0,30 | 0,56 | 0,20 | 0,33 | 0,19 | 0,31 | 0,51 |

Fonte: Desenvolvido para este estudo

Valores em negrito correspondem à correlação significativa.

Pode-se afirmar que a variável independência e autoconfiança (0,22), pertencente ao conjunto poder, sofreu uma influência ~~mediana~~ moderada em relação ao desempenho do empreendimento. Tendo em vista que esse conjunto prevê a autorresponsabilidade e a inquietude em superar desafios com foco direcionado ao sucesso do empreendimento (UNCTAD, 2013), cabe ressaltar ainda que, para essa unidade, outros fatores determinam o desempenho do empreendimento e não as características comportamentais.

Os resultados corroboram a pesquisa de Damke (2016), em um estudo sobre a relação da atitude empreendedora e o desempenho organizacional, realizado com 229 empresas do setor varejista de Curitiba/PR, que demonstrou que a atitude empreendedora não impacta diretamente no desempenho de tais empresas.

Segundo Pereira (2005), não existe apenas um fator determinante para o sucesso empresarial. Para o autor, as qualidades organizacionais, que constituem a base para o sucesso, estão nas decisões estratégicas do negócio e se encontram em quatro áreas principais: mercadológica, técnico-operacional, financeira e jurídico-organizacional.

Ainda que, na unidade de Foz do Iguaçu, as CCE's não apresentem ~~influência~~ relação significativa na percepção do dirigente quanto ao desempenho, foi possível observar as correlações existentes entre as dez variáveis propostas por Mc Clelland, conforme descrito a seguir:

Busca de oportunidade e iniciativa exerce ~~influência~~ correlação significativa e positiva sobre: comprometimento, correr riscos calculados, busca de informação, planejamento e monitoramento, ou seja, quanto maior a busca de oportunidade e iniciativa, maior tende a ser a incidência dessas variáveis.

Persistência, que apresenta uma correlação significativa positiva com a variável correr riscos calculados. Nesse sentido, quanto maior a persistência, maior aderência aos riscos calculados e vice-versa.

A variável comprometimento demonstrou correlação significativa e positiva com as variáveis estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento, persuasão, rede de contatos, independência, autoconfiança, ou seja, quanto maior for o comprometimento, maior tendem a ser os valores dessas variáveis e vice-versa.

Exigência de qualidade e eficiência se correlacionam com as variáveis correr riscos calculados, estabelecimento de metas, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança, ou seja, quanto maior for a exigência de qualidade e eficiência, maiores tendem a ser os valores dessas variáveis e vice-versa.

Correr riscos calculados se correlaciona com as variáveis busca de informações, planejamento e monitoramento, persuasão e rede de contatos, ou seja, quanto mais se corre riscos calculados, maiores tendem a ser os valores dessas variáveis e vice-versa.

Estabelecimento de metas se correlaciona com as variáveis busca de informações, planejamento e monitoramento, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança, ou seja, quanto maior for o estabelecimento de metas, maiores tendem a ser os valores dessas variáveis e vice-versa.

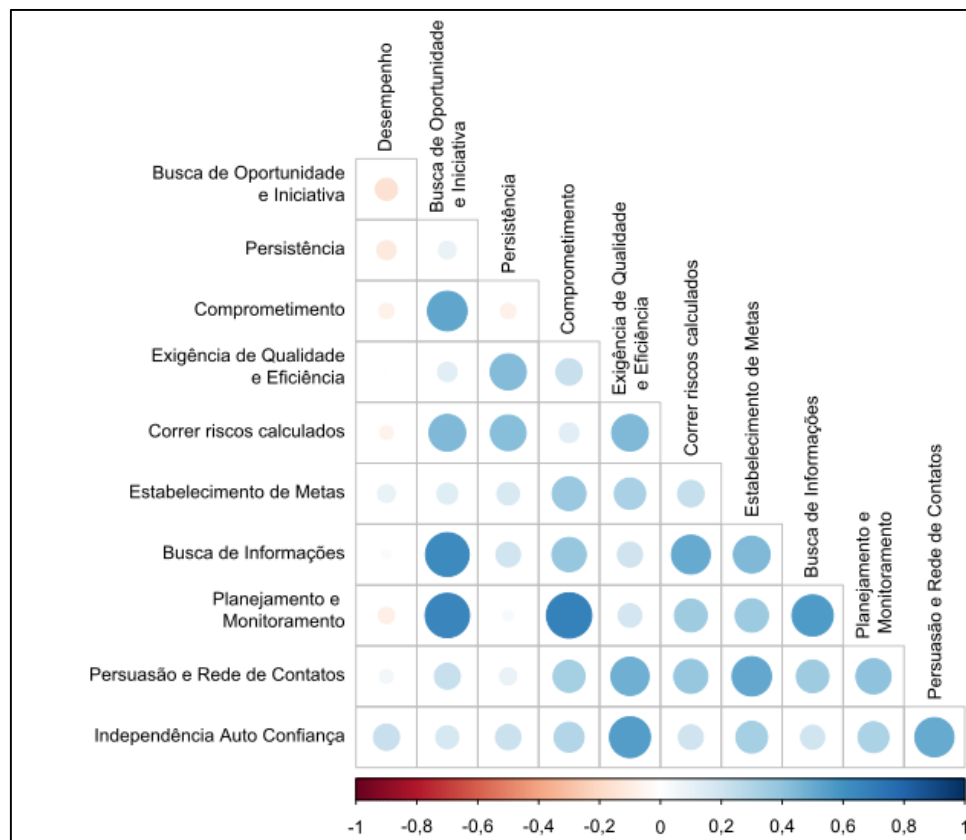
Busca de informações se correlacionam às variáveis: planejamento e monitoramento, persuasão e rede de contatos, ou seja, quanto maior for a busca de informações, maior tende a ser o planejamento, monitoramento, persuasão e rede de contatos e vice-versa.

Planejamento e monitoramento relacionam-se com a persuasão, rede de contatos, independência e autoconfiança, sendo que, quanto maior for o planejamento e monitoramento, maior tende a ser a persuasão, rede de contatos, independência e autoconfiança e vice-versa.

Persuasão e rede de contatos estabelece relação com a independência e autoconfiança, ou seja, quanto maior foi a persuasão e rede de contatos, maior tende a ser a independência autoconfiança e vice-versa.

A Figura 5 ilustra a correlação entre as variáveis e observa-se que, quanto maior o círculo e mais próximo da cor vermelha escura ele se encontrar, maior será a correlação negativa; quanto maior e mais próximo da cor azul escura, maior é a correlação positiva.

FIGURA 5 - Correlograma das variáveis – Foz do Iguaçu



Fonte: desenvolvido para esse estudo.

Fica em evidência que as características comportamentais se complementam e que, embora não seja o suficiente para garantir o desempenho, corroboram as práticas de gestão sugeridas para a manutenção e a sobrevivência das empresas, como é o caso do planejamento e monitoramento sistemático, estabelecimento de metas, persistência, entre outros.

4.4.1.2 Ciudad del Este

Já no município de *Ciudad del Este*, houve correlação significativa e positiva (valor- $p < 0,05$; $r > 0,00$) do desempenho com as variáveis: “busca de oportunidade e iniciativa (0,38)”;

“persistência (0,37)”, “busca de informações (0,34)” e “independência e autoconfiança (0,51)”, ou seja, quanto maior a incidência dessas variáveis, melhor tende a ser o desempenho, como pode ser observado na tabela 10.

TABELA 10 - Correlação de Pearson entre as variáveis – Ciudad del Este/Paraguai.

| Variáveis | Desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Busca de Oportunidade e Iniciativa (1) | 0,38 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Persistência (2) | 0,37 | 0,37 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Comprometimento (3) | 0,18 | 0,55 | 0,31 | - | - | - | - | - | - | - |
| Exigência de Qualidade e Eficiência (4) | 0,23 | 0,21 | 0,34 | 0,06 | - | - | - | - | - | - |
| Correr Riscos Calculados (5) | 0,12 | 0,53 | 0,18 | 0,10 | 0,18 | - | - | - | - | - |
| Estabelecimento de Metas (6) | 0,23 | 0,35 | 0,32 | 0,39 | 0,29 | 0,42 | - | - | - | - |
| Busca de Informações (7) | 0,34 | 0,39 | 0,24 | 0,10 | 0,36 | 0,48 | 0,48 | - | - | - |
| Planejamento e Monitoramento (8) | 0,31 | 0,59 | 0,43 | 0,51 | 0,32 | 0,37 | 0,63 | 0,51 | - | - |
| Persuasão e Rede de Contatos (9) | 0,23 | 0,46 | 0,14 | 0,30 | 0,33 | 0,31 | 0,21 | 0,41 | 0,40 | - |
| Independência Autoconfiança (10) | 0,51 | 0,55 | 0,46 | 0,41 | 0,55 | 0,15 | 0,49 | 0,45 | 0,62 | 0,53 |

Fonte: Desenvolvido para este estudo.

Valores em negrito correspondem à correlação significativa.

Cabe ressaltar que as características que se correlacionam significativamente e positivamente ao desempenho dos empreendimentos em *Ciudad Del Este*, resultam em um comportamento proativo em busca de resultados ainda melhores, tendo em vista que as variáveis influentes no sucesso dos meios de hospedagem dessa unidade de pesquisa pertencem aos conjuntos propostos por Mc Clelland - realização, poder e planejamento -, o que reforça os benefícios de acreditar no negócio, planejar as ações e realizar os objetivos organizacionais.

Em um estudo quanto ao desempenho dos empreendimentos atuantes com meios de hospedagem na Espanha, Garrigós-Simón e Marqués (2005) observaram, por meio de uma amostra de 189 empresas, que os dirigentes com comportamento reativo, ou seja, aqueles que percebem as alterações do ambiente e suas incertezas, mas somente se posicionam em prol de melhorias quando se sentem forçados por pressões ambientais, apresentam um desempenho ruim frente às atividades empreendedoras.

Cabe ressaltar que, em ambientes competitivos, como é o caso da tríplice fronteira em questão, habilidades proativas contribuem para o desenvolvimento de novas estratégias de posicionamento e manutenção no mercado.

Além disso, outras variáveis apresentaram correlação significativa e positiva (valor- $p < 0,05$; $r > 0,00$) entre as características comportamentais empreendedoras, sendo:

Busca de oportunidade e iniciativa com as variáveis: persistência, comprometimento, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento, persuasão e rede de contatos e independência autoconfiança, ou seja, quanto

maior for a busca de oportunidade e iniciativa, maior tende a ser o valor dessas variáveis e vice-versa;

Persistência com as variáveis: exigência de qualidade e eficiência, planejamento e monitoramento e independência autoconfiança, ou seja, quanto maior for a persistência, maior tende a ser o valor dessas variáveis e vice-versa.

Comprometimento com as variáveis: Estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento e independência autoconfiança, ou seja, quanto maior for o Comprometimento, maior tende a ser o valor dessas variáveis e vice-versa.

Exigência de qualidade e eficiência com as variáveis: busca de informações, persuasão e rede de contatos e independência autoconfiança, ou seja, quanto maior for a exigência de qualidade e eficiência maior tende a ser o valor dessas variáveis e vice-versa.

Correr riscos calculados com as variáveis: estabelecimento de metas, busca de informações e planejamento e monitoramento, ou seja, quanto maior for o valor de correr riscos calculados, maior tende a ser o valor dessas variáveis e vice-versa.

Estabelecimento de metas com as variáveis busca de Informações, planejamento e monitoramento e independência autoconfiança, ou seja, quanto maior for o estabelecimento de metas, maior tendem a ser essas variáveis e vice-versa.

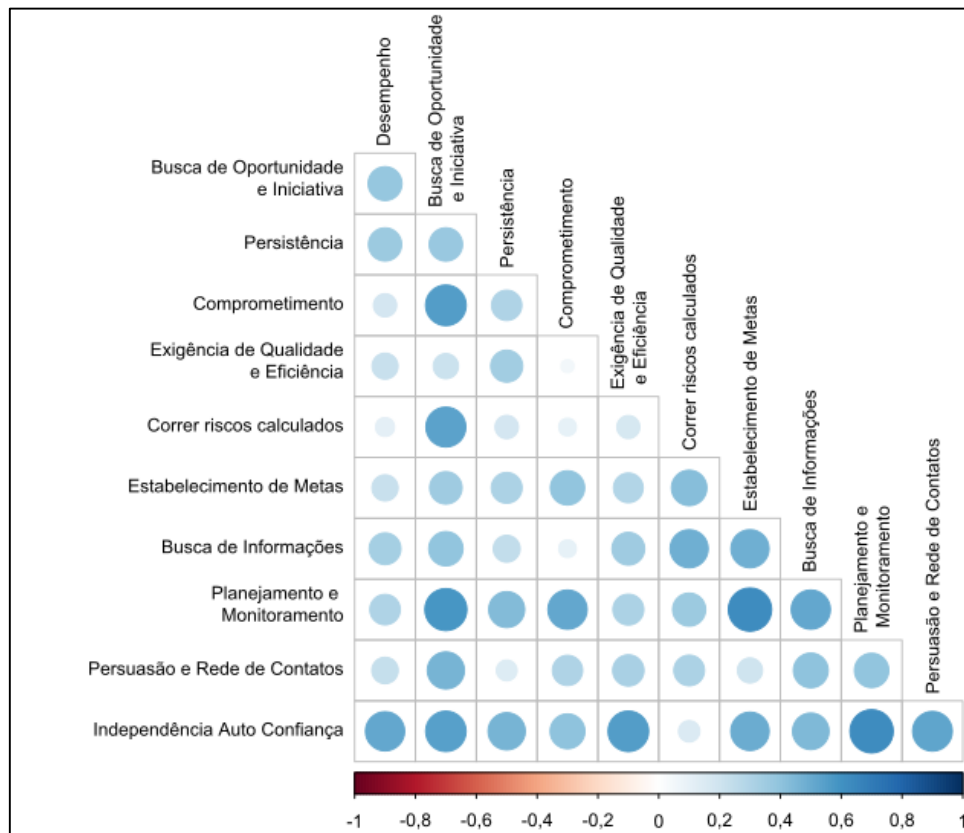
Busca de informações com as variáveis: Planejamento e monitoramento, persuasão e rede de contatos e independência autoconfiança, ou seja, quanto maior for a busca de informações, maior tende a ser essas variáveis e vice-versa.

Planejamento e monitoramento com a persuasão e rede de contatos e independência autoconfiança, ou seja, quanto maior for o planejamento e monitoramento, maior tende a ser a persuasão, rede de contatos e independência autoconfiança e vice-versa.

Persuasão e rede de contatos com a independência autoconfiança, ou seja, quanto maior for a persuasão e rede de contatos, maior tende a ser a independência autoconfiança e vice-versa.

Por meio das cores, o correlograma, apresentado na figura 6, ilustra essa informação, tendo em vista que, quanto maior o círculo e mais próximo da cor azul escura, maior é a correlação positiva.

FIGURA 6 - Correlograma das variáveis – Ciudad del Este



Fonte: Desenvolvido para este estudo.

Tendo apresentado a relação das características comportamentais empreendedoras de Foz do Iguaçu e Ciudad del Este, a próxima seção destina-se aos resultados obtidos em Puerto Iguazu.

4.3.1.3 Puerto Iguazu

Por fim, no município de *Puerto Iguazu*, observou-se uma correlação significativa e positiva (valor- $p < 0,05$; $r = 0,45$) entre o desempenho e a busca de oportunidade e iniciativa, ou seja, quanto maior for a busca de oportunidade e iniciativa, maior tende a ser o desempenho e vice-versa, como pode ser observado na tabela 11.

TABELA 11 - Correlação de Pearson entre as variáveis – Puerto Iguazu/Argentina.

| Variáveis | Desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Busca de Oportunidade e Iniciativa (1) | 0,45 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Persistência (2) | 0,15 | 0,41 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Comprometimento (3) | 0,13 | 0,25 | 0,01 | - | - | - | - | - | - | - |
| Exigência de Qualidade e Eficiência (4) | -0,09 | 0,15 | 0,22 | 0,05 | - | - | - | - | - | - |
| Correr Riscos Calculados (5) | 0,17 | 0,53 | 0,20 | 0,41 | 0,09 | - | - | - | - | - |
| Estabelecimento de Metas (6) | 0,06 | 0,44 | 0,24 | 0,40 | 0,19 | 0,43 | - | - | - | - |
| Busca de Informações (7) | 0,29 | 0,61 | 0,49 | 0,21 | -0,21 | 0,35 | 0,30 | - | - | - |
| Planejamento e Monitoramento (8) | 0,11 | 0,58 | 0,59 | 0,12 | -0,21 | 0,46 | 0,40 | 0,62 | - | - |
| Persuasão e Rede de Contatos (9) | 0,10 | 0,42 | 0,38 | 0,23 | 0,19 | 0,35 | 0,32 | 0,44 | 0,38 | - |
| Independência Autoconfiança (10) | 0,25 | 0,73 | 0,39 | 0,26 | -0,13 | 0,68 | 0,45 | 0,59 | 0,58 | 0,48 |

Fonte: desenvolvido para este estudo.

Valores em negrito correspondem à correlação significativa.

Nesse sentido, Caon (2002) defende que o desempenho dos empreendimentos hoteleiros vai além das rotinas convencionais propostas no sistema turístico, diz respeito aos mecanismos que os dirigentes buscam para identificar a insatisfação dos hóspedes e assim promoverem mudanças no fluxo de operações como forma de ampliar a qualidade percebida e por consequência favorecer a fidelidade, a quantidade de referências positivas e com isso a repetição do processo de venda. Tais iniciativas contribuem inclusive para uma prática cada vez mais comum nos meios de hospedagem onde o próprio turista registra sua experiência em sites específicos que por sua vez influenciam os potenciais clientes em suas decisões de compra.

Silva (2013) corrobora evidenciando que os dirigentes com comportamento resistente as inovações tendem ao fracasso organizacional e reforça a importância de uma postura proativa e direcionada a novas oportunidades no mercado.

Tendo em vista que as demais variáveis não apresentaram correlação com o desempenho, cabe ressaltar as influências observadas entre as características comportamentais.

Busca de Oportunidade e Iniciativa com as variáveis: Persistência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento, persuasão e rede de contatos e independência autoconfiança, ou seja, quanto maior for a busca de oportunidade, maiores tendem a ser os valores das outras variáveis.

Comprometimento e as variáveis: Correr riscos calculados e estabelecimento de metas, ou seja, quanto maior for o comprometimento e essas variáveis, ou seja, quanto maior for o Comprometimento, maiores tendem a ser os valores dessas variáveis e vice-versa.

Correr riscos calculados e as variáveis: Estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento, persuasão e rede de contatos e independência autoconfiança, ou seja, quanto maior for a variável correr riscos calculados, maiores tendem a ser os valores das outras variáveis.

Estabelecimento de Metas e as variáveis: Planejamento e monitoramento, persuasão e rede de contatos e independência autoconfiança, ou seja, quanto maior for o estabelecimento de metas, maiores tendem a ser os valores das outras variáveis.

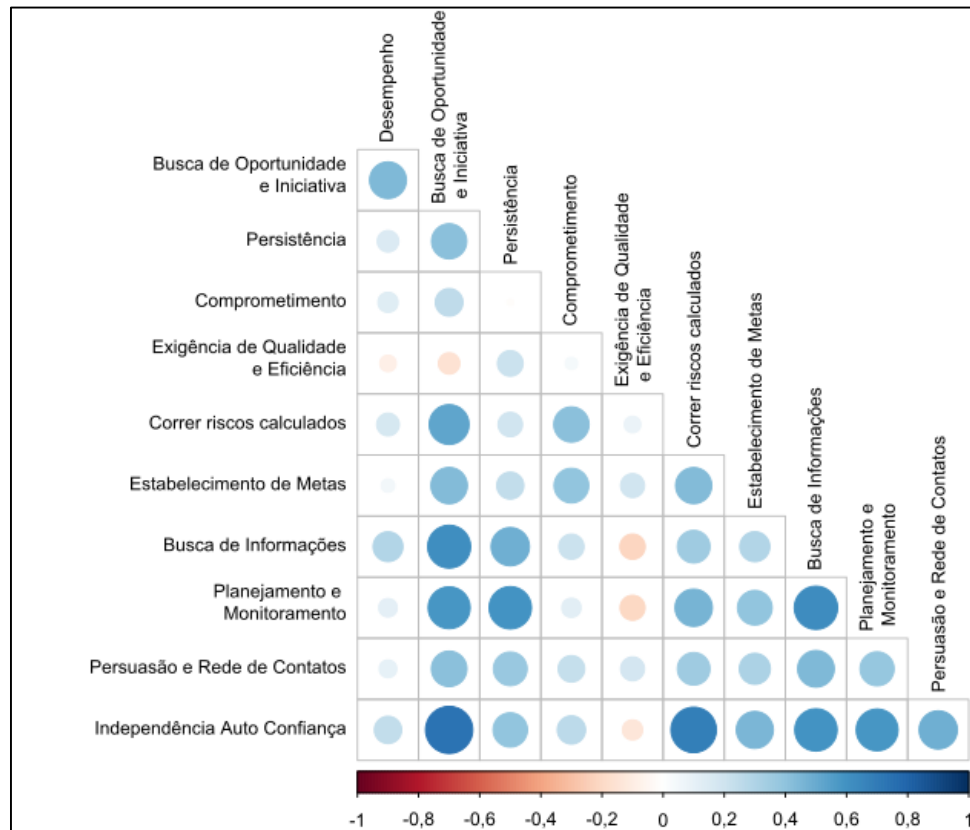
Busca de Informações e as variáveis: Planejamento e monitoramento, persuasão e rede de contatos e independência autoconfiança, ou seja, quanto maior for a busca de informações, maiores tendem a ser os valores dessas variáveis.

Planejamento e monitoramento e as variáveis: persuasão e rede de contatos e independência autoconfiança, ou seja, quanto maior for o planejamento e monitoramento, maiores tendem a ser os valores dessas variáveis.

Persuasão e rede de contatos e independência autoconfiança, sendo que, quanto maior foi a persuasão e rede de contatos, maior tende a ser a independência autoconfiança e vice-versa.

Como forma de ilustrar essa informação, o correlograma da figura 7 apresenta as variáveis, sendo que, quanto maior o círculo e mais próximo da cor azul escura, maior é a correlação positiva.

FIGURA 7 - Correlograma das variáveis – Puerto Iguazu – Argentina.



Fonte: Desenvolvido para este estudo.

Conforme exposto nos correlogramas das figuras 5, 6 e 7, apenas 40% das características propostas por Mc Clelland (1962) influenciaram o desempenho dos meios de hospedagem. Cabe ressaltar que se trata de uma correlação significativa moderada nos municípios de *Ciudad del Este* e *Puerto Iguazu*, sendo: a) busca de oportunidade e iniciativa (0,38); b) persistência (0,37); c) busca de informações (0,34) e d) independência e alto confiança (0,51) e a) busca de oportunidade e iniciativa (0,45), respectivamente; já no município de Foz do Iguazu, não houve nenhuma correlação das características com o desempenho.

Esse resultado é compatível com a pesquisa de Damke (2014), em que o autor sugere que o desempenho de pequenas empresas não consiste apenas no comportamento empreendedor, e sim, em um conjunto de dimensões que envolvem o processo de formação estratégica, a atitude empreendedora, o conteúdo estratégico, além do contexto ambiental no qual o empreendimento está inserido.

Tendo em vista que as características comportamentais empreendedoras exerceram pouca ou moderada influência sobre o desempenho dos empreendimentos, na seção seguinte, serão analisadas a caracterização da amostra frente às variáveis de interesse.

4.5 AFERIÇÃO DA RELAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES E AS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS COM A CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

4.5.1 Caracterização dos empreendimentos em relação às características comportamentais empreendedoras

O capítulo 4.1 deste estudo foi destinado a caracterizar a amostra por meio das variáveis tempo de atuação da empresa, quantidade de colaboradores, total de unidades habitacionais, total de leitos, taxa de ocupação, tempo de experiência no segmento, tempo de atuação no empreendimento em questão, escolaridade e quanto ao empreendimento ser ou não de origem familiar. A partir disso e por meio das correlações de Person, serão apresentados os resultados obtidos como forma de responder ao objetivo específico de aferir a relação das CCE's com as variáveis de caracterização da amostra, apresentados na tabela 12.

O estudo revelou uma relação da variável “tempo de atuação da empresa” e “experiência no dirigente no segmento” com as CCES: busca de oportunidade e iniciativa, a persistência, correr riscos calculados, o estabelecimento de metas, a busca de informações, o planejamento e monitoramento, a persuasão e rede de contatos e a independência autoconfiança, ou seja, quanto maior o tempo de atuação da empresa e a experiência do dirigente, menor a incidência dessas variáveis.

Nesse sentido e quanto mais tempo o dirigente atua em um empreendimento específico, menor tende a ser o seu comprometimento e o estabelecimento de metas, bem como o nível de escolaridade - quanto mais graduado, menor a incidência de características comportamentais empreendedoras.

TABELA12 - Correlação de Pearson entre as CCE's e a caracterização da amostra

| Variáveis | Tempo de empresa | Quantidade de Colaboradores | Nº Total de UH | Quantas leitos? | Taxa de ocupação | Tempo de experiência | Tempo de atuação | Escolaridade |
|-------------------------------------|------------------|-----------------------------|----------------|-----------------|------------------|----------------------|------------------|--------------|
| Busca de Oportunidade e Iniciativa | -0,37 | -0,16 | -0,37 | -0,26 | -0,18 | -0,35 | -0,18 | -0,33 |
| Persistência | -0,33 | -0,16 | -0,32 | -0,28 | -0,11 | -0,22 | -0,13 | -0,32 |
| Comprometimento | -0,16 | 0,03 | -0,07 | -0,03 | -0,04 | -0,16 | -0,12 | -0,14 |
| Exigência de Qualidade e Eficiência | 0,06 | -0,08 | 0,10 | 0,01 | -0,01 | -0,04 | -0,04 | -0,18 |
| Correr Riscos Calculados | -0,25 | -0,05 | -0,15 | -0,15 | -0,21 | -0,22 | -0,10 | -0,18 |
| Estabelecimento de Metas | -0,24 | -0,05 | -0,20 | -0,12 | -0,13 | -0,23 | -0,08 | -0,20 |

| | | | | | | | | |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Busca de Informações | -0,40 | -0,15 | -0,37 | -0,28 | -0,16 | -0,22 | -0,09 | -0,30 |
| Planejamento e Monitoramento | -0,36 | -0,08 | -0,30 | -0,19 | -0,16 | -0,22 | -0,12 | -0,24 |
| Persuasão e Rede de Contatos | -0,25 | -0,05 | -0,15 | -0,15 | -0,21 | -0,22 | -0,10 | -0,18 |
| Independência Autoconfiança | -0,36 | -0,17 | -0,27 | -0,20 | -0,21 | -0,27 | -0,18 | -0,31 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse sentido, cabe ressaltar que o fato da empresa ser tradicional e atuante, ao longo dos anos, não ameniza os impactos causados pelas novas tendências desse mercado, como o advento da internet e a mudança nos padrões de consumo dos serviços de hospedagem.

Damasio (2014) defende que a popularização da internet é um dos principais mecanismos de transformação no ramo da hotelaria, pois, além de viabilizar o acesso da informação por parte dos hóspedes, criou uma espécie de competição por tarifas, em que o empreendimento que se diferenciar utilizando novas abordagens e estratégias poderá se beneficiar nesse universo.

Por essa razão, buscar novas possibilidades e persistir em melhorar os processos e a forma como se gerencia o empreendimento, diante das mudanças do mercado, pode contribuir para a sustentabilidade do empreendimento.

Do ponto de vista da equipe, quanto maior o número de colaboradores, de unidades habitacionais, leitos e a taxa de ocupação, menor tende a ser a independência e autoconfiança, tendo em vista que essa característica prevê o sucesso ou fracasso a si próprio; percebe-se que, por meio dos recursos físicos e capital humano, as ações de gestão se tornam dependentes umas das outras e não exclusivamente por mérito ou culpa do dirigente.

Outro ponto de destaque foi quanto ao número de unidades habitacionais e leitos, sendo que, quanto maior o número dessas variáveis, menor tende a ser a busca de oportunidade e iniciativa, a persistência, o estabelecimento de metas, a busca de informações, o planejamento e monitoramento e a independência autoconfiança. Demonstra que o foco na estrutura do empreendimento gera uma segurança por parte do dirigente, como se essa etapa do processo de desenvolvimento do negócio fosse essencial.

De acordo com Beni (2002), o meio de hospedagem se diferencia de outros empreendimentos por meio do atendimento entre funcionários e clientes, promovendo um bom atendimento e melhorando, assim, sua competitividade; trata-se, portanto, de um conjunto de fatores e não somente da estrutura do empreendimento.

Embora boa parte das variáveis de caracterização do empreendimento não tenham apresentado relação positiva com as características comportamentais empreendedoras, quanto

ao desempenho, foi possível observar que pode haver influencia, conforme descrito na seção 4.5.2.

4.5.2 Caracterização dos empreendimentos em relação ao desempenho

Busca-se atender a um dos objetivos deste estudo, aferindo a caracterização da amostra, composta por tempo de empresa, quantidade de colaboradores, unidades habitacionais, leitos, taxa de ocupação, tempo de experiência do dirigente, tempo de atuação no empreendimento em questão e a escolaridade, a relação ao desempenho dos meios de hospedagem. Para tanto, foram utilizadas as correlações de Pearson, conforme tabela 13.

TABELA 13 - Correlação de Pearson entre o desempenho e caracterização da amostra.

| Variáveis | Tempo de empresa | Quantidade de Colaboradores | Nº Total de UH | Quantos leitos? | Taxa de ocupação | Tempo de experiência | Tempo de atuação | Escolaridade |
|------------|------------------|-----------------------------|----------------|-----------------|------------------|----------------------|------------------|--------------|
| Desempenho | -0,06 | 0,23 | 0,16 | 0,18 | 0,26 | -0,20 | -0,14 | -0,14 |

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se que houve correlação significativa e positiva (valor- $p < 0,05$; $r = 0,23$) entre o desempenho e a quantidade de colaboradores, leitos e taxa de ocupação, ou seja, quanto maior for a quantidade de colaboradores, leitos e taxa de ocupação, melhor tende a ser o desempenho.

Sobre a quantidade de colaboradores, observa-se uma valorização cada vez mais constante do capital humano para o sucesso das atividades. Melo (2014) defende que, para ter um bom desempenho, é preciso fazer gestão de pessoas e que, por meio delas, os resultados tendem a ser satisfatórios.

Gonçalves e Bahia (2011) também enfatizam a importância da equipe. As autoras apontam a importância da padronização dos processos para que os serviços prestados sejam de excelência e promovam benefícios para a organização.

Nesse sentido, o atendimento ao cliente, por meio dos colaboradores, somado à estrutura física de um meio de hospedagem, é percebido como um conjunto de elementos que compõem a prestação do serviço. Portanto, a quantidade de leitos contribui para a demanda crescente, em especial, em regiões de alta procura, como é o caso da tríplice fronteira, que contempla Foz do Iguaçu, Ciudad del Este e Puerto Iguazu.

Quanto à taxa de ocupação, demonstrada neste estudo como uma relação significativa com o desempenho do empreendimento, diz respeito ao índice acompanhado por vários gestores e órgãos competentes para mensurar a atuação dos meios de hospedagem. Reflete, ainda, na percentual comercialização das unidades habitacionais, que afetam diretamente no faturamento do negócio.

Sob esse enfoque, cabe ressaltar a presença dos novos modelos de oferta de hospedagem, tendo em vista a mudança no padrão de consumo por parte dos hóspedes. Assim, em um estudo em cinco municípios do estado do Rio de Janeiro, os pesquisadores Ferreira *et al.* (2017) observaram que os gestores dos empreendimentos tradicionais reconhecem a necessidade de adaptação e melhorias contínuas como forma de manter as taxas de ocupação. Isso tendo em vista a forte ameaça à competitividade dos seus empreendimentos, diante das plataformas online e dos demais mecanismos tecnológicos que favorecem a ocupação, por consequência, o desempenho das empresas.

4.6 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Para atender ao objetivo de pesquisa, foram analisadas diretamente 63 variáveis, subdivididas em 11 grupos, sendo que, para as características comportamentais empreendedoras, são 10 conjuntos com 55 variáveis e 1 conjunto “desempenho” com 8 variáveis, conforme tabela 14.

TABELA 14 - Análise descritiva das respostas

| Variáveis | Questões | Média | D.P. | I.C. 95% ¹ | |
|------------------------------------|----------|-------|------|-----------------------|-----|
| | | | | Min. | Max |
| Desempenho | D1 | 5,15 | 1,36 | [4,93; 5,38] | |
| | D2 | 5,91 | 1,31 | [5,69; 6,12] | |
| | D3 | 5,62 | 1,51 | [5,37; 5,86] | |
| | D4 | 5,71 | 1,47 | [5,47; 5,94] | |
| | D5 | 5,58 | 1,77 | [5,27; 5,86] | |
| | D6 | 5,84 | 1,43 | [5,60; 6,06] | |
| | D7 | 5,60 | 1,55 | [5,35; 5,86] | |
| | D8 | 6,44 | 1,11 | [6,25; 6,62] | |
| Busca de Oportunidade e Iniciativa | BOI1 | 6,07 | 1,09 | [5,90; 6,25] | |

| | | | | |
|-------------------------------------|-------|------|------|--------------|
| | BOI12 | 6,04 | 1,21 | [5,82; 6,23] |
| | BOI23 | 6,01 | 1,29 | [5,80; 6,20] |
| | BOI34 | 5,71 | 1,31 | [5,50; 5,92] |
| | BOI45 | 5,55 | 1,57 | [5,28; 5,82] |
| Persistência | P2 | 3,71 | 1,85 | [3,39; 4,02] |
| | P13 | 5,01 | 1,77 | [4,71; 5,32] |
| | P24 | 5,94 | 1,16 | [5,76; 6,13] |
| | P35 | 3,86 | 1,98 | [3,55; 4,17] |
| | P46 | 5,77 | 1,24 | [5,53; 5,96] |
| Comprometimento | C3 | 6,30 | 0,94 | [6,15; 6,45] |
| | C14 | 6,50 | 0,74 | [6,38; 6,63] |
| | C25 | 5,99 | 1,18 | [5,79; 6,18] |
| | C36 | 6,32 | 0,93 | [6,16; 6,45] |
| | C47 | 4,96 | 1,81 | [4,65; 5,27] |
| Exigência de Qualidade e Eficiência | EQE4 | 4,84 | 2,05 | [4,50; 5,17] |
| | EQE15 | 4,12 | 2,09 | [3,78; 4,46] |
| | EQE26 | 4,59 | 2,21 | [4,24; 4,95] |
| | EQE37 | 5,35 | 1,63 | [5,07; 5,62] |
| | EQE48 | 5,56 | 1,38 | [5,33; 5,79] |
| Correr riscos calculados | CRC5 | 5,64 | 1,39 | [5,40; 5,88] |
| | CRC16 | 5,66 | 1,37 | [5,43; 5,89] |
| | CRC27 | 5,49 | 1,50 | [5,25; 5,73] |
| | CRC38 | 4,48 | 2,06 | [4,14; 4,80] |
| | CRC49 | 4,68 | 2,00 | [4,36; 5,01] |
| Estabelecimento de Metas | EM6 | 5,98 | 1,45 | [5,72; 6,21] |
| | EM17 | 3,35 | 2,07 | [3,00; 3,68] |
| | EM28 | 5,96 | 1,24 | [5,74; 6,17] |
| | EM39 | 5,52 | 1,60 | [5,22; 5,76] |
| | EM50 | 5,77 | 1,41 | [5,54; 5,99] |
| Busca de Informações | BI7 | 6,04 | 1,12 | [5,86; 6,22] |
| | BI18 | 5,60 | 1,57 | [5,34; 5,85] |

| | | | | |
|------------------------------|-------|------|------|--------------|
| | BI29 | 4,44 | 2,05 | [4,11; 4,77] |
| | BI40 | 5,97 | 1,16 | [5,78; 6,17] |
| | BI51 | 5,86 | 1,25 | [5,65; 6,04] |
| | PM8 | 5,60 | 1,36 | [5,35; 5,81] |
| | PM19 | 5,86 | 1,07 | [5,68; 6,03] |
| Planejamento e Monitoramento | PM30 | 5,71 | 1,24 | [5,50; 5,91] |
| | PM41 | 5,35 | 1,65 | [5,06; 5,60] |
| | PM52 | 5,99 | 1,15 | [5,81; 6,19] |
| | PRC9 | 5,86 | 1,07 | [5,68; 6,04] |
| | PRC20 | 3,48 | 2,03 | [3,16; 3,81] |
| Persuasão e rede de contatos | PRC31 | 5,45 | 1,54 | [5,22; 5,71] |
| | PRC42 | 5,98 | 1,09 | [5,80; 6,15] |
| | PRC53 | 5,27 | 1,65 | [5,00; 5,53] |
| | IAC10 | 6,17 | 1,08 | [5,98; 6,34] |
| | IAC21 | 4,54 | 1,81 | [4,22; 4,84] |
| Independência autoconfiança | IAC32 | 6,14 | 1,06 | [5,96; 6,32] |
| | IAC43 | 6,22 | 0,99 | [6,07; 6,39] |
| | IAC54 | 5,49 | 1,36 | [5,25; 5,71] |

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que a escala do tipo Likert de concordância foi fixada para variar de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). Dessa forma, intervalos estritamente menores que 4 indicam que os indivíduos tendem a discordar, enquanto que intervalos estritamente maiores que 4 indicam que os indivíduos tendem a concordar; intervalos que contêm 4 indicam que não tenderam a discordar nem concordar. Logo, pode-se destacar que:

Os indivíduos tenderam a concordar com todas as questões do desempenho, sendo que a questão D8 “existe grande probabilidade da minha empresa continuar existindo no longo prazo” apresentou uma concordância média significativamente maior que as demais questões, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

Em relação à busca de oportunidade e iniciativa, os indivíduos tenderam a concordar com todos os itens. Além disso, a questão BOI1 “Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas” apresentou uma média de concordância significativamente maior que a questão

BOI45 “Aventure-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado”, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

Na persistência, os indivíduos tenderam a nem concordar e nem discordar com a questão P2 “quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar solução” e a concordar com as demais questões. Além disso, a questão P2 apresentou média de concordância significativamente menor que as demais questões, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

No comprometimento, os indivíduos tenderam a concordar com todas as questões. Além disso, a questão C14 “Sou fiel as promessas que faço” apresentou média de concordância significativamente maior que as questões C25 “Se necessário, não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir o prazo de entrega” e C47 “minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas que determinei para entregar os trabalhos”, já que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

Em relação à exigência de qualidade e eficiência, os indivíduos tenderam a concordar com todas as questões, exceto com a questão EQE15 “meu rendimento no trabalho é melhor do que os das outras pessoas com quem trabalho”, na qual os indivíduos tenderam a nem concordar e nem discordar. Além disso, a questão EQE48 “encontro maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa como no trabalho” apresentou média de concordância significativamente maior que as demais questões, exceto da questão EQE37 “nunca fico totalmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas, sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las”, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

Sobre correr riscos calculados, os indivíduos tenderam a concordar com todas as questões, sendo que a questão CRC16 “envolvo-me com algo novo só depois de ter feito todo o possível par assegurar o seu êxito” teve média de concordância significativamente maior que as questões CRC38 “executo tarefas arriscadas” e CRC49 “faço coisas que outras pessoas consideram arriscadas”.

Quanto ao estabelecimento de metas, os indivíduos tenderam a discordar da questão EM17 “acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida” e a concordar com as demais questões. Além disso, a questão EM17 apresentou média de concordância significativamente menor que as demais questões, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

Na busca de informações, os indivíduos tenderam a concordar com todas as questões. Além disso, a questão BI7 “quando começo uma tarefa ou projeto novo, colete todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele” teve média de concordância

significativamente maior que as questões BI18 “procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando” e BI29 “tomo decisões sem perder tempo buscando informações”, pois os intervalos de confiança não se sobrepõem.

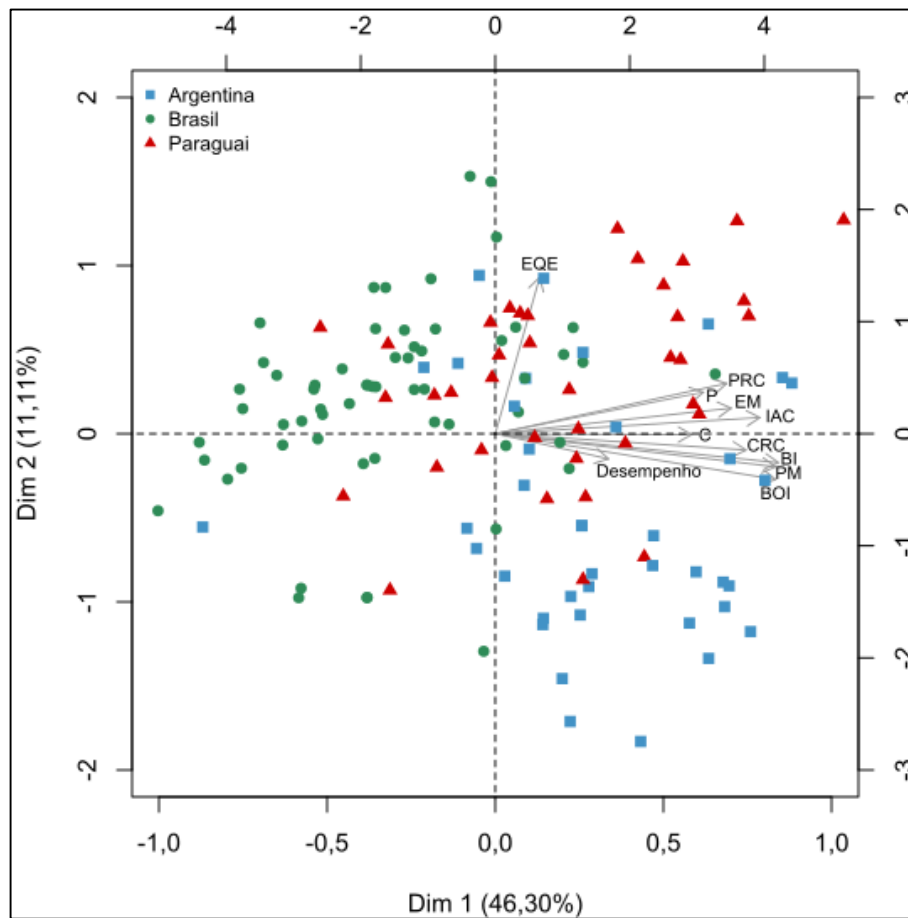
No planejamento e monitoramento, os indivíduos tenderam a concordar com todas as questões, sendo que a questão PM52 “se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro” teve média de concordância significativamente maior que a questão PM41 “enfrento os problemas à medida em que surgem, em vez de perder tempo antecipando-os”, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

Em relação à persuasão e rede de contatos, os indivíduos tenderam a discordar com a questão PRC20 “não perco muito tempo pensando em como posso influenciar outras pessoas” e a concordar com as demais questões. Além disso, a questão PRC20 teve média de concordância significativamente menor que as demais questões, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

Na independência autoconfiança, os indivíduos tenderam a concordar com todas as questões, sendo que a questão IAC43 “o trabalho que realizo é excelente” apresentou média de concordância significativamente maior que as questões IAC21 “mudo a maneira de pensar se outros discordam energicamente dos meus pontos de vista” e IAC54 “mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente”, visto que os intervalos de confiança não se sobrepõem.

Por meio das correlações de Pearson e dos testes de Kruskal-Wallis (HOLLANDER; WOLFE, 1999), foi possível comparar as variáveis entre os países por meio dos componentes principais, de acordo com os países, conforme figura 8.

FIGURA 8 - Mapa perceptual das variáveis de interesse.



A primeira componente principal foi capaz de explicar 46,30% da variabilidade total das variáveis, enquanto a segunda componente explicou 11,11%; logo, a quantidade total da variabilidade explicada pelas duas primeiras componentes foi igual a 59,90%, sendo esse valor considerado satisfatório (>50,00%).

As variáveis PRC (Persuasão e Rede de Contatos), P (Persistência), EM (Estabelecimento de Metas) e IAC (Independência Autoconfiança) dos conjuntos realização, poder e planejamento foram positivamente correlacionadas entre si, uma vez que suas setas apontam no mesmo sentido.

Assim como as variáveis C (Comprometimento), CRC (Correr Riscos Calculados), BI (Busca de Informações), PM (Planejamento e Monitoramento) também apresentaram correlação positiva entre si.

Cabe ressaltar que quando se trata de micro e pequenas empresas os fatores que mais influenciam o sucesso dos empreendimentos estão relacionados a aplicabilidade das competências comportamentais dos dirigentes (MAN LAU e CHAN, 2002 e NOOR et. al., 2010).

Em um estudo com 60 proprietários de pousadas e hotéis fazenda na região Sul do Brasil, nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, Lizote e Verdinelli, 2015 observaram que a relação das características comportamentais empreendedoras: comprometimento, busca de oportunidade e iniciativa, correr riscos calculados e planejamento e monitoramento sistemático, se relacionam com lucratividade, retenção de clientes e crescimento das vendas respectivamente que são indicadores subjetivos inerentes ao desempenho.

Souza e Teixeira (2013) sugerem que a característica comportamental planejamento e monitoramento sistemático favorece o sucesso do empreendimento.

Nota-se, portanto, a importância das características diante a variáveis que contribuem para a competitividade e a manutenção dos meios de hospedagem no mercado.

Observa-se, ainda, que o conjunto de variáveis foi capaz de discriminar o Brasil. Além disso, o Brasil apresentou os menores valores das variáveis, enquanto que a Argentina e o Paraguai apresentaram valores mais elevados.

4.6.1 Análise Fatorial

Afim de criar um indicador de características comportamentais empreendedoras, foi utilizada uma análise fatorial com o objetivo de verificar a necessidade de exclusão de alguma variável que não estivesse contribuindo à formação do indicador, uma vez que, de acordo com Hair *et al.* (2009), questões com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminadas do indicador, pois, ao não contribuir de forma relevante para formação, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Na Tabela 15, podem ser verificadas as cargas fatoriais, as comunalidades e os pesos da análise fatorial. Observa-se que todas as variáveis apresentaram carga fatorial satisfatória, ou seja, carga fatorial superior a 0,50, com exceção da Exigência de Qualidade e Eficiência com 0,14.

TABELA 15 - Análise Fatorial

| Variáveis | C.F. ⁹ | Com. ¹⁰ | Peso |
|--|-------------------|--------------------|-------------|
| Busca de Oportunidade e Iniciativa | 0,84 | 0,70 | 0,17 |
| Persistência | 0,62 | 0,39 | 0,12 |
| Comprometimento | 0,59 | 0,35 | 0,12 |
| Exigência de Qualidade e Eficiência | 0,14 | 0,02 | 0,03 |
| Correr Riscos Calculados | 0,75 | 0,56 | 0,15 |
| Estabelecimento de Metas | 0,70 | 0,49 | 0,14 |
| Busca de Informações | 0,83 | 0,69 | 0,17 |
| Planejamento e Monitoramento | 0,85 | 0,72 | 0,17 |
| Persuasão e Rede de Contatos | 0,69 | 0,48 | 0,14 |
| Independência Autoconfiança | 0,78 | 0,60 | 0,16 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Embora a carga fatorial da característica comportamental empreendedora “exigência de qualidade e eficiência” não tenha atendido aos requisitos mínimos, optou-se por não retirar essa variável do modelo, tendo em vista que o indicador geral foi validado, como mostra a tabela 16.

TABELA 16 - Análise descritiva do indicador de características comportamentais.

| Variável | N | Média | D.P. | Mínimo | 1° Q. | 2° Q. | 3° Q. | Máximo |
|---|-----|-------|------|--------|-------|-------|-------|--------|
| Indicador das Características Comportamentais | 139 | 5,44 | 0,58 | 4,20 | 5,00 | 5,48 | 5,78 | 6,88 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nesse sentido e com base na criação do indicador das características comportamentais empreendedoras foi possível mensurar a confiabilidade do modelo.

⁹ Carga Fatorial.

¹⁰ Comunalidade.

4.6.2 Confiabilidade

Para verificar a confiabilidade, foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.) (CHIN, 1998). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores A.C. e C.C. devem apresentar valores acima de 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, ou valores acima de 0,60, no caso de pesquisas exploratórias (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 17 mostra os resultados para validade e qualidade do constructo.

TABELA 17 - Validação dos construtos.

| Indicador | Itens | A.C.¹¹ | C.C.¹² | KMO¹³ | Dim¹⁴ | AVE¹⁵ |
|---|--------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Indicador das Características Comportamentais | 10 | 0,86 | 0,87 | 0,87 | 1 | 0,50 |

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir da criação do indicador geral, apresentou-se o valor de Alfa de Cronbach (A.C.) ou Confiabilidade Composta (C.C.) acima de 0,60, evidenciando, assim, sua confiabilidade. Além de que o valor de KMO foi maior que 0,50, o que indica que o ajuste da Análise Fatorial foi adequado e, de acordo com o critério Acceleration Factor, o indicador geral foi unidimensional. Houve, ainda, uma validação convergente do indicador geral (AVE>0,40).

¹¹ Alfa de Cronbach.

¹² Confiabilidade composta.

¹³ Critério de Kaiser-Meyer-Olkin.

¹⁴ Dimensionalidade.

¹⁵ Variância Extraída.

5 LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos relacionados ao comportamento empreendedor e ao desempenho dos empreendimentos são bastante abrangentes, no entanto, poucos relacionam essas variáveis ao segmento de meios de hospedagem; percebe-se, portanto, uma lacuna no conhecimento a esse respeito.

O objetivo desse trabalho foi mapear as características comportamentais empreendedoras e verificar se há relação dessas variáveis com o desempenho dos meios de hospedagem da tríplice fronteira entre Brasil, Paraguai e Argentina, nos municípios de Foz do Iguaçu, *Ciudad del Este* e *Puerto Iguazu*. Ao final, foram atendidos os objetivos propostos, utilizando a aplicação da pesquisa e a validação dos resultados por meio de métodos estatísticos consistentes e confiáveis.

Ao mesmo tempo, realizou-se uma caracterização da amostra e buscou-se relacionar essas variáveis ao desempenho dos empreendimentos.

A pesquisa foi aplicada de forma presencial e observou-se que quatro das dez características comportamentais empreendedoras apresentam influencia moderada em relação ao desempenho dos meios de hospedagem, sendo: busca de oportunidade e iniciativa (BOI), persistência (P), busca de informações (BI) e independência e autoconfiança (IAC).

Sob o enfoque da caracterização dos empreendimentos, as variáveis quantidade de colaboradores, leitos e taxa de ocupação apresentaram uma relação moderada com o desempenho dos empreendimentos.

Por meio das correlações de Pearson e a partir de uma amostra de 139 casos válidos, os resultados evidenciam que o desempenho não se relaciona diretamente com as características comportamentais empreendedoras, como sugerido pelo Sebrae¹⁶, por meio do curso EMPRETEC, em parceria com a ONU. Importante ressaltar a infraestrutura e o capital humano como fatores que fazem a diferença e promovem o desempenho do empreendimento.

Esse resultado é compatível com a pesquisa de Damke (2014), em que o autor sugere que o desempenho de pequenas empresas não consiste apenas no comportamento empreendedor, e sim, em um conjunto de dimensões que envolvem o processo de formação estratégica, a atitude empreendedora, o conteúdo estratégico, além do contexto ambiental no qual o empreendimento está inserido.

¹⁶ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Quanto as implicações gerenciais, cabe ressaltar a importância de fomentar a “busca de oportunidade e iniciativa”, “busca de informação” e a “persistência”, frente às tendências do segmento e como forma de manter uma boa infraestrutura e atenção aos colaboradores, além de estratégias que mantenham e/ou melhorem a taxa de ocupação, pode contribuir para o desempenho dos empreendimentos, sendo que essa prática pode ser desenvolvida pelos órgãos representantes dos meios de hospedagem na região da tríplice fronteira. Assim, ao longo da pesquisa, se mostraram interessados no estudo e propuseram parcerias, como forma de acessar o mapeamento comportamental empreendedor dos dirigentes e ter uma percepção mais efetiva de como promover eventos, seminários e capacitações, que sejam condizentes e relevantes à real necessidade de cada empreendedor dos diversos meios de hospedagem da região em questão.

Outra sugestão com enfoque gerencial, diz respeito a ferramentas que favoreçam a análise da concorrência e a percepção das reais necessidades dos hóspedes como forma de ampliar as taxas de ocupação e melhorar a qualidade percebidas pelos clientes.

Além de que é preciso buscar instrumentos para compreender e interagir com as ferramentas tecnológicas que favorecem a propagação do empreendimento frente ao mercado nacional e internacional. Bem como, desenvolver por meio de habilidades técnicas e comportamentais os colaboradores e/ou dirigente do segmento hoteleiro que possuem vasta experiência no ramo como forma de clarificar que certas práticas utilizadas no passado não são suficientes para garantir competitividade no cenário atual, tendo em vista que a pesquisa demonstrou a falta de comprometimento e iniciativa por parte desses indivíduos.

Isso explica-se, tendo em vista as tendências do CEPATUR, 2016 a 2026, que evidenciam constantes mudanças no perfil do hóspede, em especial, em relação a práticas sustentáveis e serviços que proporcionem experiências autênticas, o que reforça a implementação de novas atividades - as quais, por vezes, passam pela mudança de comportamento da empresa em relação às novas perspectivas.

Em uma análise sobre as limitações da pesquisa, nota-se que o estudo apresenta um mapeamento das características comportamentais empreendedoras em relação ao desempenho do empreendimento, bem como se a caracterização da amostra reflete alguma influência no sucesso do negócio, mas não busca aprofundar e detalhar os aspectos que possam favorecer o sucesso dos meios de hospedagem da tríplice fronteira.

Ressalta-se ainda, que o trabalho foi aplicado com parte dos empreendimentos hoteleiros, portanto, apesar de obter uma boa amostragem, não se pode afirmar que o estudo indicará a realidade da região trinacional.

Além disso, a escala proposta foi baseada, principalmente, nos estudos evidenciados por Mc Clelland, visto que se trata de um instrumento validado e muito utilizado; pesquisas relacionadas ao empreendedorismo e ao comportamento humano, porém, por serem muito extensas - um construto de 55 questões -, podem fazer com que alguns dirigentes não se sentissem confortáveis quando responderam ao mapeamento.

Como sugestão para pesquisas futuras, inicialmente, propõe-se a replicação do presente estudo para uma amostra mais representativa no cenário da tríplice fronteira, bem como em outros destinos turísticos.

Além disso e após interpretar e validar os resultados, talvez seria o momento de aprofundar o conhecimento em torno da estratégia utilizada pelos dirigentes para gerenciar pessoas e processos, tendo que vista que a quantidade de funcionários, leitos e taxa de ocupação foram percebidas como uma moderada correlação com o desempenho dos empreendimentos.

Outro estudo que poderia trazer contribuições diz respeito utilização de outros instrumentos de mensuração do comportamento empreendedor, bem como validações objetivas e subjetivas do desempenho organizacional como forma de ampliar as discussões acerca do tema por intermédio de outros construtos.

6 REFERÊNCIAS

ALDRIGUI, Mariana. **Meios de hospedagem**. Aleph: São Paulo, Coleção ABC do Turismo 2007.

AMARAL, Arthur Bernardes do. A Tríplice Fronteira e a Guerra ao Terror: dinâmicas de constituição da ameaça terrorista no Cone Sul. **Carta Internacional**, v. 2, n. 2, p. 48-58, 2007.

AIRBNB, About us. Acesso em 02 jul. 2018. Disponível em <<https://www.airbnb.com.br/about/about-us>>.

BARBOZA, J. V. S., & Rojo, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. São Paulo p. 103-116, 2015.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Capacidades organizacionais: um estudo na hotelaria do nordeste brasileiro. **REG-Revista de Gestão**. São Paulo v. 24, n. 2, p. 170-180, 2017.

BAGIORNA, Pedro Eugenio Pereira; SILVA, Paulo José Pereira Carneiro Torres da. A internet como vetor do desenvolvimento social na contemporaneidade. **Direito, Governança e Novas Tecnologias**. In (Coord.) CELLA, José Renato Gaziero; ROVER, Aires José; GOMES, Magno Federici. Florianópolis: CONPEDI, 2015, p. 72-101.

BAUGHN, C. e NEUPERT, K. Culture and national conditions facilitating entrepreneurial start-ups. In **Journal of International Entrepreneurship** , 2003.

BENI, Mario Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 3 ed. São Paulo: SENAC, 2000.

BENI, Mário Carlos. **Sistema de Turismo–SISTUR: Estudo do Turismo face à moderna teoria de sistemas**. Turismo em análise, 1990.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC/SP, 1998.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. 7. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

BEUGELSDIJK, S., NOORDERHAVEN, N. Entrepreneurial attitude and economic growth: a cross-section of 54 regions. **The Annals of Regional Science**, Nova York, v. 38, n.2, p.199-218, abril, 2004.

BIRD, Barbara; SCHJOEDT, Leon; BAUM, Robert. Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Thousand Oaks, v.36, n.5, p. 889-913, setembro, 2012.

BLOCK, J. H.; WAGNER, M. Necessity and opportunity entrepreneurs in Germany: characteristics and earnings differentials. **Schmalenbach Business Review**, Alemanha, v.62, n.8, p.154-174, 2010.

Brito, M. J. M. (2004). **A configuração identitária da enfermeira no contexto das práticas de gestão em hospitais privados de Belo Horizonte**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004. Tese de Doutorado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

BROCKHAUS, Robert H. **The psychology of the entrepreneur**. Encyclopedia of entrepreneurship. P.39-57, 1982.

BULL, A., **La Economía del Sector Turístico**. Madrid: Alianza editorial, 1994.

BURKART, A. J. a MEDLIK, S. **Tourism: Past, Present and Future**. Canada, 1974.

BUSSAB, W.O.; MORETTIN, P. Estatística básica. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CÂMARA, Erlon Campelo; ANDALÉCIO, Aleixina ML. Características empreendedoras: um estudo de caso com farmacêuticos utilizando o modelo de McClelland. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. São Paulo v. 1, n. 3, p. 64-77, 2012.

CAON, Mauro. **Gestão Estratégica de Serviços de Hotelaria**. São Paulo: Atlas, 2008

Cárdenas Tabares Fabio (1995), **Producto Turístico**. Trillas, México.

CARLAND, J. W.; BOULTON, F. H. W. R.; CARLAND, J. A. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, Dallas, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.

CARLAND, J. W.; CARLAND, J. C.; HOY, F. S. An Entrepreneurship Index: An Empirical Validation. In: **Frontiers Of Entrepreneurship Research**, Massachusetts, v. 25, n. 3, p. 244-265, 1992.

CARTER, N., GARTNERB, W.B., SHAVERC, K.G. e GATEWOOD, E.J. The career reasons of nascent entrepreneurs. **In Journal of Business Venturing**, 2003.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: 1 EDUCS, 1992.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 7.ed. Caxias do Sul: EducS, 2000.

CHEBEZ, J. C. “Iguazú: el nacimiento de un gigante”. **In Revista Todo es Historia**, Argentina, 2003.

COOPER, C., FLETCHER, J., GILBERTO, D., and WANHILL, S., **Tourism: Principles and Practice**. London: Pitman Publishing, 1993.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: **Methodology for business and management. Modern methods for business research**. 1st. ed. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998. p. 295–336.

CURY, M. J. F. **Territorialidades Transfronteiriças do Iguassu (TTI): interconexões, interdependências e interpenetrações nas cidades da trílice fronteira – Foz do Iguaçu (BR), Ciudad del Leste (PY) e Puerto Iguazú (AR)**. Curitiba: Universidade Federal do

Paraná, 2008. Tese (Doutorado em Geografia). Programa de Pós-Graduação em Geografia, Setor Ciências da Terra da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

MARCONI de Andrade, M., & LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo, Atlas 1990.

CEPATUR. **Paraná Turístico 2026: Pacto para um destino inteligente**. Curitiba, 2016.

CUERVO, R. S. El turismo como medio de comunicación humana. **México-DF: Departamento de Turismo do Governo do México**, 1967.

DAMASIO, J. dos S. **Qualidade percebida em serviços de hotelaria familiar de Florianópolis: um estudo de caso no Porto da Ilha Hotel**. Florianópolis: Universidade do Estado de Santa Catarina, 2014. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

DEV, C. S., Zhou, K., Z., Brown, J., & Agarwal, S. Customer orientation or competitor orientation: Which marketing strategy has a higher payoff for hotel brands? **Cornell Hospitality Quarterly**, 2009.

DAMKE, Elói Junior *et al.* Atitude empreendedora e desempenho organizacional em micro e pequenas empresas: um estudo no setor varejista de confecções de Curitiba-PR. **REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 66-84, 2016.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical? *Marketing Science*, 18(4), 547-568. doi:10.1287/mksc.18.4.547

HOFMEISTER, W.; ROJAS, F.; SOLIS, J. G. (Org.). **La percepción de Brasil en el contexto internacional: perspectivas y desafíos**. Rio de Janeiro: Konrad-Adenauer-Stiftung, 2007.

EFRON, Bradley; TIBSHIRANI, Robert J. **An introduction to the bootstrap**. CRC press, 1994.

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

ENGELN, A., HEINEMANN, F. e BRETTEL, M. Cross-cultural entrepreneurship research: Current status and framework for future studies. **Journal of Internatinal Entrepreneurship**, Nova York, v. 7, n. 7, p. 163 - 189, 2009.

FERNANDES, O. J., Jr. **Estratégias de adaptação organizacional: um estudo baseonastipologias de Miles e Snow entre as empresas associadas à rede de cooperação**. Porto Alegre: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2014. Dissertação de mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS, Brasil, 2014.

FERNANDES, Daniel von Der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, , jan./jun., 2008.

FERREIRA, Karolina Matias. Análise da percepção dos gestores de meios de hospedagem do Estado do Rio de Janeiro quanto às plataformas online de aluguel por temporada. RTVA – **Revista Turismo Visão e Ação / UNIVALI**, Balneário Camburiu, 2017

FIATES, G.G.S; FIATES, J.E.A. **A Inovação como Estratégia em Ambientes Turbulentos**. In: ANGELONI, M.T.; MUSSI, C.C.(Org) Estratégias: Formulação, Implementação e Avaliação, o Desafio das Organizações Contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.

FIGUEREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JÚNIOR, José Alexandre. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, Recife, v. 18, n. 1, 2009.

FILLION, Louis Jaques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, Rio de Janeiro, v.34, n.2, p. 05-28,1999.

FLECK, D. L. Archetypes of Organizational Success and Failure. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 6, n.2, p. 78-100, abril a junho, 2009.

FLORES, Luiz Carlos da Silva *et al.* Tic e hospitalidade virtual: análise dos sites dos hotéis fazenda do paraná-brasil. **Tourism & management studies international conference**. 2013.

FLORES, Paulo S. O. **Treinamento em qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo**. São Paulo: Roca, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, Thousand Oaks, v. 18, n. 1, p. 39, 1981.

GARDELIN, João Paulo *et al.* **A inovação sob a ótica da tipologia de Miles e Snow: Um estudo de caso nas Indústrias da cidade de Carazinho / RS**. Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, 2017.

GARRIGÓS-SIMÓN, F. J.; MARQUÉS, D. P.; NARANGAJAVANA, Y. Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Milano, Itália, v. 17, n.1 , p. 22-38, 2005.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – **Empreendedorismo no Brasil – 2017**. Relatório Nacional: Curitiba, IBQP, 2017.

GIARETTA, Maria José. TRIGO, L. G. G. *et al.* (Orgs.). Hospedagem alternativa. **In: Análises regionais e globais do turismo brasileiro**. São Paulo: Roca, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Gilad, B., Strategy without intelligence, intelligence without strategy, **Business Strategy Series**, 2011.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá, 2000.

Gimenez, F. A. P., Ferreira, J. M., & Ramos, S. C. **Configuração empreendedora ou configurações empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg**. Anais do Encontro Anual da Associação de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

GIMENEZ, Sara Culti; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. **Turismo, Visão e Ação**, Santa Catarina, v. 12, n. 1, p. 49-72, jan/abr 2010.

GONÇALVES FILHO, C.; VEIT, M. R.; MONTEIRO, P. R. R. Inovação, estratégia, orientação para o mercado e empreendedorismo: identificação de clusters de empresas e teste de modelo de predição do desempenho nos negócios. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 81-101, 2013.

GONÇALVES, Gabriel Varea et al. Configurações estratégicas para MPES: Uma análise da atuação de mulheres empreendedoras do setor de serviços de Londrina - **Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria , v. 5, n. 4, p. 652-667, outubro/dezembro, 2017.

GRAY, C. Entrepreneurship, resistance do change and growth in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Reino Unido, v. 9, n. 1, p. 61-72, 2002.

GREATTI, Ligia. Perfis Empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá-PR. **Revista FACEF Pesquisa – Desenvolvimento e Gestão**, Franca, v. 8, n.1, p. 67-83, jan./abr., 2005.

HABER, S., & REICHEL, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures—the case of the tourism industry. **Journal of Small Business Management**. Washington, 2005.

HALL, M.; RUSHER, K. Risky lifestyles? Entrepreneurial characteristics of the New Zealand Bed and Breakfast sector. **Small firms in tourism: international perspectives**. UK: Elsevier, 2004, p.84-96.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARRIS, Peter J.; MONGIELLO, Marco. Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 13, n. 3, p. 120-128, 2001.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, Reino Unido, v. 20, n. 2009, p. 277-319, 2009.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D. A. **Nonparametric Statistical Methods**. New York:

JohnWiley & Sons, 1999.

HAYASHI JR, Paulo; ABIB, Gustavo; BOUSCHEID, Maria Marlene. O uso estratégico de recursos e capacidades no setor hoteleiro: o caso Ritz Porto Alegre. **CONSEJO CIENTÍFICO ASESOR**, Salamanca, v. 12, n.2, p. 315-324, outubro a dezembro, 2014.

HISRICH, R. e PETERS, M. **Entrepreneurship, intrapreneurship, and venture capital**. Lexington Books, 1986.

ISMAIL, Joseph A.; DALBOR, Michael C.; MILLS, Juline E. Lodging-segment variability: Using RevPAR to analyze. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Thousand Oaks, v. 43, n. 6, p. 73-80, dezembro, 2002.

JUNIOR, Deosir Flávio Lobo de Castro *et al.* Reflexos das capacidades mercadológicas no desempenho: Hotelaria Executiva. **Revista de Administração FACES Journal**. Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 45-63, janeiro a março, 2016.

KAPLAN, Robert. et Norton, D. «The Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance». **Harvard Business Review**, Canada, Jan./Feb., 1992.

KIRKWOOD, J. e WALTON, S. What motivates ecopreneurs to start businesses? In **Journal: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**. Reino Unido, v. 16, n. 3, p. 2004-228, 2010.

KORUNKA, C., Frank, H., Lueger, M., & Mugler, J.. The entrepreneurship personality in the context of resources, environment, and the startup process – a configurational approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**., Canada, v.28, n.1, p.23-42, 2003.

KRÜGER, Cristiane; et. al; Atitude Empreendedora em discentes de graduação: entre a teoria e a prática. **Revista Alcance**.Biguaçu, 2017.

LEITE da Silva, Alfredo Rodrigues *et al.* Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.3, p.357-384, maio-junho 2000.

LEIPER, N. The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. **Annals of Tourism Research**, Nova Iorque, v. 6, n.4, p. 390-407, 1979.

LEMES, J. S. ; FONTANA, R. F. . **A hospitalidade e os meios de hospedagem rurais de Foz do Iguaçu**, Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTU, 2013.

LENZI, Fernando César. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008. 126 páginas. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP, 2008.

Lohmann, G., Panosso Netto, A. **Teoria do Turismo:conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008.

MACIEL, C. O.; REINERT, M.; CAMARGO, C. Configurações estratégicas e desempenho organizacional: em busca de novos imperativos. **REBRAE: Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 199-212, maio/ago., 2008.

MARQUES, J. Albano. **Introdução à hotelaria**. EDUSC, 2003.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.9, n.3, Julho/Setembro, 2005.

MELLO, Cristiane Marques de *et al.* Do que estamos falando quando falamos empreendedorismo no Brasil? **In: Encontros de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas – EGEPE**. São Paulo, 2008.

MESQUITA, Jarina Maia Alvino de. **O comportamento empreendedor dos proprietários/gerentes das micro e pequenas empresas do setor de beneficiamento de frutos e laticínios na região do Baixo Jaguaribe - CE**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2015. 103 páginas. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2015.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1972.

MCCLELLAND, David. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**. Buffalo, v.21, n.3, p. 219-233, September 1987.

MCCLELLAND, D.C.; Burham, D.H. **O poder é o grande motivador**. Nova Cultural. São Paulo, 1987.

Micro Serviço Brasileiro de Apoio às empresas – Sebrae. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 14 jan. 2019.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organisational strategy, structure and process**. London: Mc Graw – Hill, 1978.

MINGOTI, S. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

Ministério do Turismo. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**, 2010.

Ministério do Turismo. **Índice de competitividade do turismo nacional: relatório Brasil**, 2015.

Ministério do Turismo – **Anuário Estatístico de Turismo – 2018**, volume 45, ano base 2017.

Ministério do Turismo. **Demanda Turística**, 2018.

MINTZBERG, H. **Management não é o que você pensa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MONTGOMERY, D. C.; PECK, E. A.; VINING, G. G. **Introduction to linear regression analysis**. 4th. ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

MONTANARI, M. G.; GIRALDI, J. M. E. Competitividade no turismo: Uma comparação entre Brasil e Suíça. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v.7, n.1, p.92-113, jan-abr, 2013.

MONTERREY. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Em: Programa de impacto a la Comunidad: convierta se em empreendedor, **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey**. Monterrey: Personal, 1990.

MONTENEGRO, S. & Béliveau, V. G. (2006). **La Triple Frontera: Globalización y construcción social del espacio**. Buenos Aires: Miño y Dávila.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

NIEVES, J.; SEGARRA-CIPRES, M. Management innovation in the hotel industry. **Tourism Management**, 2015.

NOBLE, C. H, SINHA, R.K; Kumar, A. Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. **Journal of Marketing**, LOCAL, v.66, n.4, p.25-39, October, 2002.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. 3rd. ed. New York, N.Y.: McGraw-Hill, 1994.

OMT. **Guide for local authorities on developing sustainable tourism. A Tourism and Environment Publication**. Madrid: Organización Mundial del Turism. 1998. cap. 1, p.21.

PAGE, S.J., FORER, P. e LAWTON, G.R. Small business development and tourism: *terra incognita?* In **Tourism Management**, 1999.

PAIVA, K. C. M. & Ferreira, L. S. Competências Gerenciais na área de tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v.13, n.1, p. 205-229, jan./abr., 2013.

PAIVA, K. C. M. & Melo, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.12, n.2, p. 339-368, abr./jun, 2008.

PAIVA, K. C. M. (2007). **Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2007. 278 páginas. Tese de Doutorado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

PAIVA, K. C. M., Barros, V. R. F., Mendonça, J. R. C., Santos, A. O., & Dutra, M. R. S. Competências docentes ideais e reais em educação a distância no curso de administração: um estudo em uma instituição brasileira. **Tourism & Management Studies**, p.,121-128, 2014.

PEDROSA, Maria Angelica; DE SOUZA, Eda Castro Lucas. Atitude empreendedora no setor hoteleiro brasileiro: um estudo em pequenos e grandes hotéis no Distrito Federal. **Turismo, Visão e Ação**. Santa Catarina, v. 11, n. 3, p. 358-374, set./dez, 2009.

Pérez-Nebra, A. R., Torres, C. V., Coelho, A. C. F., Cunha, K. C. B., & Silva, R. A. C. D. (2005). Cooperação da Área da Psicologia para o Turismo. **Boletim de estudos em Hotelaria e Turismo, 2005**.

PERIN, M. G., & SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1999**.

PETER, J. Paul; CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**. 2005.

PETERS, M. P., Hisrich, R. D., DE SOUZA, T. C. F., & Shepherd, D. A. **Empreendedorismo**. Artmed, 2009.

PETROCCHI, MARIO. **Hotelaria: Planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PORTER, M. E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SOLHA, KARINA TOLEDO. **Evolução do Turismo no Brasil**. In: REJOWSKI, Mirian (org) Turismo no percurso do tempo. São Paulo. Aleph, 2002.

PISCOPO, M. R., Kniess, C. T., MARTINS, C. B., & BIANCOLINO, C. A. O setor brasileiro de turismo: evolução, situação atual e perspectivas futuras. Podium Sport, **Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v.4, n.1, p. 1-14., jan./abr, 2015.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1986.

QUINN, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAASCH, Michele; MARTINS, Elvis Silveira. Características Empreendedoras e a Percepção Ambiental: Um estudo com discentes de Instituição de Ensino Pública e Privada do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista Global Manager**, Caxias do Sul, v.7, n.2, jan./mar, 2018.

RAÍCHE, G. *et al.* Non-graphical solutions for Cattell's scree test. **Methodology**. v.9, n.1, p.23-29, October, 2013.

RABOSI, F. **Nas ruas de Ciudad del Este: vidas e vendas num mercado de fronteira**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004. 334 páginas. Tese de doutorado em Antropologia Social, Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

REICH, R.B. O futuro do sucesso: equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida. São Paulo, Manole, 2002.

SANCHO, Amparo. **Introdução ao turismo**. Editora Roca, 2001.

SANTOS, O. F. dos, SANTOS, F. de A., SANTOS, N. M. B. F. dos., & RODRIGUES, J. L. K. A gestão estratégica organizacional e a utilização do planejamento estratégico situacional: um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços em Itapeva, SP. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, São Paulo, v.11, n.1, p. 349-369, jul./set. ,2015.

SHORAM, A. Export performance: A conceptualization and empirical assessment. **Journal of international marketing**, 1998.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1982.

SILVA, E. L. O., Barros, A. S., & Claro, J. A. C. D. S. A vantagem competitiva dos pequenos varejistas de material para construção diante das grandes empresas do mesmo setor. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, v.53, n.6, p.534-538, jan./abr, 2014.

SILVA, Fernando Brasil da. **A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planning and measurement in your organization of the future**. Industrial Engineering And Management, 1989.

SOUZA. E. B. C. de. Tríplice Fronteira: fluxos da região Oeste do Paraná com o Paraguai e Argentina. **TerraPlural**, Ponta Grossa, v. 3, n. 1, p. 103-116, jan./jul., 2009.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. **Empreendedores no Setor Turístico: o caso de empresas hoteleiras de pequeno porte**. EGEPE–Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Anais Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

TENENHAUS, M. *et al.* PLS path modeling. **Computational Statistics and Data Analysis**.,2005.

THOMAS, R. (Org.). **The management of small tourism and hospitality firms**. London: Cassel, 1998.

TIMMONS, Jeffry; SMOLLEN, Leonard.; DINGEE, Alexander. **New venture creation: a guide to small business development**. Illinois: Homewood, 1977.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

United Nations Conference on Trade and Development Division on Investment and Enterprise - **UNCTAD Empretec Annual Report**, 2011.

VERGARA, S. C. (2009). **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas.

VERMA, R. *et al.* Key elements in service innovation: Insights for the hospitality industry. **Cornell University Roundtable Proceedings**. Ithaca, nov., 2008.

VENKATRAMAN, Natarjan; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, jan./apr, 1987.

WILLIAMS, C. C. The motives of off-the-books entrepreneurs: necessity- or opportunity-driven? **Springer Science**, 2008.

WILLIAMS, C. C.; ROUND, J.; RODGERS, P. Evaluating the motives of informal entrepreneurs: some lessons from Ukraine. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, local, v.14, n.1, p.59-71, march, 2009.

APÊNCIE 1 – Instrumento de Mensuração do Desempenho

| <p style="text-align: center;">DIMENSÃO DESEMPENHO</p> <p>Responda a cada uma das declarações marcando o número apropriado em uma escala de 1 a 7, sendo que 1 (você discorda fortemente da afirmação em relação a sua empresa) e 7 (você concorda fortemente com a afirmação em relação a sua empresa).</p> | Discordo Totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Não concordo nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo Totalmente |
|---|---------------------|----------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------|---------------------|
| 1. O desempenho da minha empresa nos últimos 2 anos é melhor que dos concorrentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Estou satisfeito com o resultado do investimento que fiz nessa empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. O crescimento das minhas vendas é satisfatório nos últimos 2 anos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Minha empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Minha empresa vem apresentando redução em suas atividades nos últimos 2 anos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Considero a minha empresa um caso de sucesso nos últimos 2 anos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Minha empresa vem apresentando bom retorno financeiro nos últimos 2 anos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Existe grande probabilidade de a minha empresa continuar existindo no longo prazo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

APÊNCIE 2 – Instrumento de Mensuração do Desempenho versão em espanhol



| <p style="text-align: center;">DIMENSIÓN DESEMPEÑO</p> <p>Responda cada una de las declaraciones marcando el número apropiado en una escala de 1 a 7, siendo que 1 (usted discuerda fuertemente de la afirmación en relación a su empresa) y 7 (usted concuerda fuertemente con la afirmación en relación a su empresa).</p> | Discuerdo Totalmente | Discuerdo | Discuerdo Parcialmente | No concuerdo n discuerdo | Concuerdo parcialmente | Concuerdo | Concuerdo Totalmente |
|---|----------------------|-----------|------------------------|--------------------------|------------------------|-----------|----------------------|
| 1. El desempeño de mi empresa en los últimos dos años es mejor que el de la competencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Estoy satisfecho con el resultado de la inversión que realice en esta empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. El crecimiento de mis ventas es satisfactorio en los últimos dos años. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Mi empresa viene presentando un crecimiento en sus actividades en los últimos dos años. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Mi empresa viene presentando una reducción en sus actividades en los últimos dos años. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Considero a mi empresa como un caso de éxito en los últimos dos años. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Mi empresa viene presentando un buen retorno financiero en los últimos dos años. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Existe una gran probabilidad de que mi empresa siga existiendo a largo plazo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

APÊNCIE 3 – Instrumento / Característica Comportamental Empreendedora



QUESTIONÁRIO DAS CARACTERÍSTICAS

COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDOREAS – CCE's

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | |
|----|---|------------|---------------|------------|--------|---|---|---|---|---|---|
| | Nunca | Rara vezes | Algumas Vezes | Usualmente | Sempre | | | | | | |
| Q | SENTENÇAS | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas | | | | | | | | | | |
| 2 | Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução | | | | | | | | | | |
| 3 | Termino meu trabalho a tempo | | | | | | | | | | |
| 4 | Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente | | | | | | | | | | |
| 5 | Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final | | | | | | | | | | |
| 6 | Gosto de pensar no futuro | | | | | | | | | | |
| 7 | Quando começo uma tarefa ou projeto novo, colete todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele | | | | | | | | | | |
| 8 | Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples | | | | | | | | | | |
| 9 | Consigo que os outros apoiem minhas recomendações | | | | | | | | | | |
| 10 | Tenho confiança que posso ser bem sucedido em qualquer atividade que me proponha a executar | | | | | | | | | | |

- 11 Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente
- 12 Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir
- 13 Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo
- 14 Sou fiel as promessas que faço
- 15 Meu rendimento no trabalho é melhor do que os das outras pessoas com quem trabalho
- 16 Envolver-me com algo novo só depois de ter feito todo o possível para assegurar o seu êxito
- 17 Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida
- 18 Procuo conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando
- 19 Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa
- 20 Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar outras pessoas
- 21 Mudo a maneira de pensar se outros discordam energicamente dos meus pontos de vista
- 22 Aborreço-me quando não consigo o que quero
- 23 Gosto de desafios e novas oportunidades
- 24 Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa

- 25 Se necessário, não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir o prazo de entrega
- 26 Aborreço-me quando perco tempo
- 27 Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar
- 28 Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida maiores serão minhas possibilidades de êxito
- 29 Tomo decisões sem perder tempo buscando informações
- 30 Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que faria caso sucedam
- 31 Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas
- 32 Quanto estou executando algo difícil e desafiador tenho confiança em meu sucesso
- 33 Tive fracassos no passado
- 34 Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e com as quais me sinto seguro
- 35 Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades
- 36 Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho
- 37 Nunca fico totalmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las

- 38 Executo tarefas arriscadas
- 39 Conto com um plano claro de vida
- 40 Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer
- 41 Enfrento os problemas na medida em que surgem em vez de perder tempo antecipando-os
- 42 Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema
- 43 O trabalho que realizo é excelente
- 44 Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas
- 45 Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado
- 46 Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentem para a obtenção de minhas metas
- 47 Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas que determinei para entrega de trabalhos
- 48 Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho
- 49 Faço coisas que outras pessoas consideram arriscadas
- 50 Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais

- 51 Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos
- 52 Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro
- 53 Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar
- 54 Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente
- 55 Quando desconheço algo não hesito em admiti-lo

APÊNCIE 4 – Instrumento/Característica Comportamental Empreendedora – Versão em espanhol



CUESTIONARIO DE LAS CARACTERÍSTICAS

COMPORTAMENTALES EMPRENDEDORAS – CCE's

| | |
|----------------------|-------------|
| Nombre | |
| Fundación da empresa | ___/___/___ |
| Sector de actuación | |
| Página web | |
| Correo electrónico | |
| Teléfono | |
| Ciudad | |

Este cuestionario hace parte de los estudios desarrollados por el especialista en comportamiento emprendedor David McClelland (1972) y su objetivo consiste en conocer las características comportamentales del emprendedor.

Lea atentamente cada afirmativa y elija la opción que mejor se aplique a cómo usted es actualmente (no como le gustaría ser). ¡Sea honesto consigo mismo!

Respondiendo este cuestionario, usted contribuirá para la ampliación del conocimiento sobre las características comportamentales emprendedoras.

El tiempo de respuesta es de aproximadamente 15 minutos.

¡Cuento con su colaboración!

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|------------|---------------|------------|---------|
| Nunca | Rara veces | Algunas Veces | Usualmente | Siempre |

| Q | AFIRMACIONES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Me esfuerzo para realizar las cosas que deben ser hechas | | | | | | | |
| 2 | Cuando me enfrento a un problema difícil, me lleva mucho tiempo encontrar una solución | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 3 | Termino mi trabajo a tiempo | | | | | | | |
| 4 | Me enoja cuando las cosas no se hacen correctamente | | | | | | | |
| 5 | Prefiero las situaciones en las que puedo controlar al máximo el resultado final | | | | | | | |
| 6 | Me gusta pensar en el futuro | | | | | | | |
| 7 | Cuando empiezo una tarea o proyecto nuevo, colecto todas las informaciones posibles antes de proseguir | | | | | | | |
| 8 | Planifico un proyecto grande dividiéndolo en tareas más sencillas | | | | | | | |
| 9 | Logro que los demás apoyen mis ideas | | | | | | | |
| 10 | Tengo confianza en que puedo ser exitoso en cualquier actividad que me proponga ejecutar | | | | | | | |
| 11 | Sin importar con quien hable, siempre escucho atentamente | | | | | | | |
| 12 | Realizo las cosas que deben hacerse sin necesidad de que me lo pidan | | | | | | | |
| 13 | Insisto varias veces para conseguir que los demás hagan lo que deseo | | | | | | | |
| 14 | Soy fiel a las promesas que hago | | | | | | | |
| 15 | Mi rendimiento en el trabajo es mejor que el de las otras personas con las que trabajo | | | | | | | |
| 16 | Me comprometo con algo nuevo solamente luego de haber hecho todo lo posible para asegurar su éxito | | | | | | | |
| 17 | Me parece una pérdida de tiempo preocuparme con lo que haré de mi vida | | | | | | | |
| 18 | Busco el consejo de las personas que son especialistas en el ramo en el que actúo | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 19 | Considero cuidadosamente las ventajas y desventajas de diferentes alternativas antes de realizar una tarea | | | | | | | |
| 20 | No pierdo mucho tiempo pensando en cómo puedo influenciar a otras personas | | | | | | | |
| 21 | Cambio mi forma de pensar si otros discuerdan enérgicamente de mis puntos de vista | | | | | | | |
| 22 | Me enojo cuando no logro lo que quiero | | | | | | | |
| 23 | Me gustan los desafíos y las nuevas oportunidades | | | | | | | |
| 24 | Cuando algo se interpone a lo que estoy tratando de hacer, persisto en mi tarea | | | | | | | |
| 25 | Si es necesario, no me importa hacer el trabajo de los demás para cumplir el plazo de entrega | | | | | | | |
| 26 | Me enojo cuando pierdo el tiempo | | | | | | | |
| 27 | Considero mis posibilidades de éxito o fracaso antes de empezar a actuar | | | | | | | |
| 28 | Cuanto más específicas sean mis expectativas en relación a lo que quiero obtener en la vida, mayores serán mis chances de éxito | | | | | | | |
| 29 | Tomo decisiones sin perder tiempo buscando informaciones | | | | | | | |
| 30 | Trato de tener en cuenta todos los problemas que pueden presentarse y anticipo lo que haría caso sucedieran | | | | | | | |
| 31 | Cuento con personas influyentes para alcanzar mis metas | | | | | | | |
| 32 | Cuando estoy ejecutando algo difícil y desafiante tengo confianza en mi éxito | | | | | | | |
| 33 | Tuve fracasos en mi pasado | | | | | | | |
| 34 | Prefiero ejecutar tareas que domino perfectamente y con las cuales me siento seguro | | | | | | | |
| 35 | Cuando me enfrento con dificultades serias, rápidamente paso para otras actividades | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 36 | Cuando estoy realizando un trabajo para otra persona, me esfuerzo especialmente para que quede satisfecha con el trabajo | | | | | | | |
| 37 | Nunca me quedo totalmente satisfecho con la forma en que son hechas las cosas; siempre considero que hay una mejor manera de hacerlas | | | | | | | |
| 38 | Ejecuto tareas arriesgadas | | | | | | | |
| 39 | Cuento con un plan de vida claro | | | | | | | |
| 40 | Cuando ejecuto un proyecto para alguien más, realizo muchas preguntas para asegurarme de haber entendido lo que quiere | | | | | | | |
| 41 | Enfrento los problemas en la medida en que surgen en vez de perder el tiempo anticipándolos | | | | | | | |
| 42 | Para alcanzar mis metas, busco soluciones que beneficien a todas las personas implicadas en un problema | | | | | | | |
| 43 | El trabajo que realizo es excelente | | | | | | | |
| 44 | En algunas ocasiones obtuve ventajas de otras personas | | | | | | | |
| 45 | Me aventuro a hacer cosas nuevas y distintas de las que hice en el pasado | | | | | | | |
| 46 | Tengo diferentes formas de superar los obstáculos que se presenten para cumplir mis metas | | | | | | | |
| 47 | Mi familia y vida personal son más importantes para mí que las fechas que establecí para la entrega de trabajos | | | | | | | |
| 48 | Encuentro la forma más rápida de terminar las tareas tanto en casa como en el trabajo | | | | | | | |
| 49 | Hago cosas que otras personas consideran arriesgadas | | | | | | | |
| 50 | Me preocupo tanto en alcanzar mis metas semanales como mis metas anuales | | | | | | | |
| 51 | Cuento con varias fuentes de información al buscar ayuda para la ejecución de tareas y proyectos | | | | | | | |
| 52 | Si determinado método para enfrentar un problema no funciona, recurro a otro | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 53 | Puedo lograr que personas con convicciones y opiniones firmes cambien su forma de pensar | | | | | | | |
| 54 | Me mantengo firme en mis decisiones, incluso cuando las otras personas se oponen enérgicamente | | | | | | | |
| 55 | Cuando desconozco algo no dudo en admitirlo | | | | | | | |