

Relação entre desempenho e empreendedorismo: um estudo em meios de hospedagem do ambiente rural

Suzete Antonieta Lizote
lizote@univali.br
UNIVALI

Miguel Angel Verdinelli
nupad@univali.br
UNIVALI

Everton Cordeiro Mazzoleni
ecmazzoleni@yahoo.com.br
UNIVALI

Resumo: Há pouco mais de vinte e cinco anos, em 1986, começava a se desenvolver uma nova modalidade de atividade turística no Brasil, o chamado: Turismo Rural. No interior de Santa Catarina, no município de Lages, uma fazenda começou a acolher turistas para passar um dia no campo e isso foi rapidamente expandido temporal e espacialmente para outras localidades do país. A implantação dessa alternativa teve uma significância especial tanto para os ruralistas quanto para o poder público. Para os primeiros foi uma maneira nova de gerar renda, para os governos municipais e estaduais uma forma de encontrar uma alternativa que diminuísse o êxodo rural. Mas o êxito dessa modalidade de turismo, e dos meios de hospedagens em particular, depende de diversos fatores, dentre os quais se encontram as competências empreendedoras dos proprietários. Considerando essa temática, o objetivo desta pesquisa foi mensurar as competências empreendedoras dos donos de pousadas e hotéis fazenda localizados nos Estados de Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul e analisar se elas se relacionam com o desempenho percebido pelos respondentes. Com essa finalidade foram adotadas as propostas de Lenzi (2008) para aferir as competências empreendedoras, e a de Gupta e Govindarajan (1984) como uma maneira de medir subjetivamente o desempenho. Para a análise de suas relações empregou-se uma abordagem quantitativa realizando-se uma survey com questionário. No processamento dos dados usaram-se métodos multivariados (análise de correspondências e análise de agrupamentos) e univariados (anova paramétrica e correlação de Pearson), empregando os softwares SPSS e STATISTICA. A análise geral das relações mostrou que as competências empreendedoras do conjunto realização são as que estão

mais bem relacionadas com o desempenho das pousadas e hotéis fazenda incluídas na análise. Das cinco competências que fazem parte do conjunto quatro delas apresentam significância, seja com 10 ou 5% para algum dos grupos.

Palavras Chave: Competências - Desempenho - Turismo rural - Pousadas - Hotéis fazenda

1 INTRODUÇÃO

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

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

Entretanto as adequações empresariais ao ambiente de negócios pressupõem assumir riscos através de ações proativas e inovadoras o que caracteriza um tipo especial de comportamento organizacional chamado orientação empreendedora. Mas ela somente acontece se o gestor ou proprietário tiver competências empreendedoras. Diante destas colocações, um empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão sobre negócios, persuadir pessoas e identificar uma oportunidade de mercado onde os outros nada ou pouco enxergam. Assim, conseguem criar um novo negócio, diferente, mudando ou transformando valores. Além disso, eles têm energia, esperança e paixão pelo que fazem (DORNELAS, 2003).

No início do século XX, Schumpeter (1911, 1949), define ao empreendedorismo como o assumir riscos e responsabilidades no desenho e implementação de um novo negócio ou, ainda, na transformação de um já existente. Inseriu na sua definição a ideia de destruição criativa ao se referir ao processo de mudanças que acompanha às inovações radicais. Ou seja, para o autor o empreendedorismo é uma atividade que muda o equilíbrio existente sendo a inovação a principal característica. Nessa óptica, o surgimento do turismo rural foi uma inovação que ocorreu tanto no setor do turismo como no ambiente do campo, e os que aderem a essa atividade precisam dispor de conduta e competências empreendedoras.

Neste trabalho pretende-se analisar o relacionamento entre as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis fazenda e pousadas em relação ao desempenho por eles percebido, procurando dar resposta ao seguinte questionamento:

A presença de competências empreendedoras nos donos dos meios de hospedagens na atividade do turismo rural se relaciona positivamente com o desempenho do negócio?

Pesquisas desta natureza podem contribuir significativamente para as práticas gerenciais e sua replica, incluindo pequenas empresas de diferentes setores, as que majoritariamente surgem da vocação individual de empreendedores, podem permitir planejar ações que forneçam subsídios para a consolidação do empreendedorismo.

O artigo está estruturado em 5 seções, iniciando com esta introdução; a seção 2 apresenta a síntese da discussão teórica sobre turismo rural, competências empreendedoras e desempenho; a abordagem metodológica é apresentada na seção seguinte; e, as análises e discussão dos dados estão evidenciadas na seção 4. Por último, são feitas as considerações finais da pesquisa e seguidamente se disponibiliza o referencial bibliográfico.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 TURISMO RURAL

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

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

Sabbag *et al.* (2004) argumentam que é cada vez maior o número de pessoas que buscam neste tipo de turismo a alternativa de atingir equilíbrio físico e mental, tendo a oportunidade de viver novas experiências que promovam mudanças culturais e de comportamento, instituindo novas percepções e valores. Esta demanda tem garantido ao segmento avanços não apenas socioculturais, mas também econômicos.

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

Com o esgotamento do potencial produtivo, o turismo rural, quando bem planejado, na concepção de Almeida *et al.* (2004), surge como uma nova alternativa de fonte de renda e de geração de empregos para os proprietários rurais, em função das diversas atividades que podem ser oferecidas, tais como: hospedagem, restaurantes de comidas típicas, venda de artesanato, produtos coloniais, cavalgadas, entre outras. Conforme salientam Gimenez e Gimenez (2010) as características individuais e o comportamento das pessoas consideradas



empreendedoras são aspectos relevantes no estudo da temática em função da importância econômica de seus atos, dentre outras razões.

Para Pellin (2006), este tipo de atividade turística, através do desenvolvimento do comércio, transportes e bancos, cria empregos indiretos, minimizando desta forma o êxodo para as cidades, pois a melhora na qualidade de vida faz com que a produção permaneça na localidade. Outro benefício, segundo o autor, é o estímulo de atividades inerentes ao contexto rural através da realização de obras de melhoria na infraestrutura, e pelo aprimoramento dos serviços oferecidos tais como, saneamento básico, pavimentação de estradas e acesso às telecomunicações. Complementam Brandth e Haugen (2011) ao destacarem que também serve de estratégia para recuperar o ambiente, despertar o interesse das pessoas pela valorização e conservação do patrimônio cultural e ambiental, e promover a integração entre os visitantes e comunidade local.

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

2.2 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

O contexto da nova economia evidencia um cenário transformador, devendo os empreendimentos adaptar-se com rapidez para a prossecução do seu desenvolvimento, trabalhando, desta forma, na busca continuada de competências, voltadas a satisfação das necessidades internas e externas. Segundo Zarifian (2001), para ser identificada e compreendida, a competência do indivíduo precisa ser observada na ação. A maneira como o sujeito articula seus recursos para enfrentar situações de trabalho e de sua vida pessoal resulta na expressão da mesma. Neste sentido, segundo Nassif *et al.* (2011, p. 38) competência “pode ser considerada como um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis demográficas”.

Na mesma ótica, o indivíduo tem que estar preparado para enfrentar o mundo informacional e globalizado, ato este que exige tanto o saber fazer, como o saber ser. Estes imperativos são essenciais para a sobrevivência, contextualizada no aprender a aprender e podem ser traduzidos na prática de geração do crescimento organizacional através de mecanismos recursivos de formação por competências. Para Mello *et al.* (2006), a competência, consiste num corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio.

Existem competências associadas às posturas empreendedoras que auxiliam na compreensão de atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos da organização. Segundo Mamede e Moreira (2005), elas se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades



conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

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

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

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

Percebe-se, diante do exposto, que as atividades relacionadas à área de recursos humanos têm procurado uma gerência alinhada com as necessidades estratégicas da organização, que possibilite evidenciar resultados de maneira prática e eficiente. Para Fleury e Fleury (2004), identificar as competências em âmbito organizacional e individual é uma tarefa trabalhosa e criativa e pode ser um fator diferencial perante o mercado. Como afirma Dutra (2004) a empresa transferindo seu patrimônio de competências às pessoas, as prepara para enfrentar novas situações internas e externas à organização. Por outro lado, as pessoas ao desenvolverem as suas competências individuais, transferem à empresa seu aprendizado, gerando, conseqüentemente, condições sustentáveis para enfrentar novas barreiras.

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

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

1) conjunto de realização, composto por busca de oportunidades e iniciativas (BOI), correr riscos calculados (CRC), exigência de qualidade e eficiência (EQE), persistência (PER), e comprometimento (COM);

2) conjunto de planejamento, que abrange busca de informações (BDI), estabelecimento de metas (EDM), e planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS);

3) conjunto de poder, formado por persuasão e rede de contatos (PRC) e por independência e autoconfiança (IAC).

Zarifian (2001) argumenta que as competências são necessárias nos diversos níveis, mas que as competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor. Desta forma, observa-se que a gestão de competências assume papel fundamental na administração de uma organização, pois o empreendedor deve adequar-se a essa realidade considerando o perfil de seus colaboradores, assim como as suas aspirações pessoais, conseguindo, assim, elevar a motivação e conseqüentemente alcançando as metas organizacionais.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

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

No que tange a mensuração do desempenho, Gunasekaran e Kobu (2007) consideram um grande desafio para os administradores o desenvolvimento de medidas apropriadas para a tomada de decisões que contribuam para o alcance da competitividade. Ele pode ser mensurado através de duas perspectivas: primeiramente como conceito subjetivo, o qual está relacionado ao desempenho das organizações segundo a sua própria expectativa (PELHAM; WILSON, 1996) ou relativamente à competição. A segunda, analisá-lo pelo método objetivo, baseado em medidas absolutas de desempenho (CHAKRAVARTHY, 1996).

Os motivos pelos quais são escolhidas as medidas subjetivas, comenta Hoque (2005) ocorrem porque uma parcela significativa de pequenas empresas dispõem de poucas informações objetivas ou não possuem, tornando quase que impossível conferi-las com precisão. Neste estudo, trata-se de uma análise subjetiva, por trabalhar com a percepção dos proprietários de pousadas e hotéis fazenda.

Tratando de medidas de desempenho, a pesquisa de Perin e Sampaio (1999) demonstrou a validade do uso de indicadores subjetivos (de percepção) e objetivos do tipo *self-report*, como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis. No estudo de Gulini e Rossetto (2005), os autores investigaram 79 empresas do setor de provedores de internet no estado de Santa Catarina, analisaram a relação entre a percepção do ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho, usando

medidas subjetivas para avaliar o desempenho empresarial (taxa de crescimento de vendas, taxa de retenção dos clientes, lucratividade e desempenho geral).

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

Andretti (2008) analisou o relacionamento entre comportamento estratégico, ambiente organizacional e desempenho empresarial na percepção de 22 gestores de hotéis da cidade de Macaé, no estado do Rio de Janeiro. Utilizou medidas subjetivas para avaliar o desempenho, sendo cinco variáveis (taxa média de ocupação, incremento na participação do mercado, acréscimo do número de clientes, repetição do número de clientes e acréscimo da receita total). Marins e Zawislak (2010) sugeriram um conjunto de novos indicadores de inovação, usando medidas subjetivas (P&D, criatividade, capacidade de realização, externalização, interatividade, recursos físicos tangíveis, aplicações tecnológicas, lucro operacional inovativo e valor agregado) e medidas objetivas de indicadores tradicionais (investimento em pesquisa e desenvolvimento como percentual do orçamento total da firma, número de doutores, número de patentes requeridas e número de patentes concedidas) para avaliar o desempenho.

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

3 MATERIAL E MÉTODOS

Os dados para este estudo foram gerados com proprietários de pousadas e hotéis fazenda da Região Sul do Brasil, nos estados de Paraná, vinte e um estabelecimentos, Santa Catarina, vinte e oito, e Rio Grande do Sul, quatorze. Para tanto se fez uma *survey*, usando como técnica de coleta o questionário.

O mesmo continha um primeiro bloco referido, conforme proposta em Lenzi (2008), às competências empreendedoras do conjunto de realização, incluindo busca de oportunidades e iniciativas (BOI), correr riscos calculados (CRC), exigência de qualidade e eficiência (EQE), persistência (PER), e comprometimento (COM); as do conjunto de planejamento, contemplando busca de informação (BDI), estabelecimento de metas (EDM), e planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS); e, as do conjunto de poder, que são relativas à persuasão e rede de contatos (PRC) e à independência e autoconfiança (IAC). Para cada uma das competências o proprietário do escritório tinha três questões que devia responder numa escala intervalar de cinco pontos. Posteriormente, os três valores se somaram e alcançando um valor igual ou superior a doze (12), essa competência se considerava que estava manifesta.

Num segundo bloco, de acordo com a proposição de Gupta e Govindarajan (1984), levantaram-se dados atinentes ao desempenho, medido através de cinco descritores: lucratividade (L), crescimento das vendas (CV), retenção de clientes (RC), faturamento mensal (FM) e desempenho geral (DG). Esses itens foram avaliados pela satisfação que eles proporcionam ponderada pela importância relativa que o respondente dá ao mesmo. Ou seja,

os proprietários atribuíam um valor, numa escala de cinco pontos, à importância do indicador e logo respondiam, na mesma escala, à satisfação que cada um deles proporcionava. Com o produto desses dados foi composta uma nova medida do desempenho, contemplando ambos os aspectos. Na base de dados também foi registrado o nome do empreendimento e a cidade onde funcionam, mas não serão utilizados neste trabalho.

Dos sessenta e três questionários respondidos foram eliminados três, pois nenhuma das competências, quando somados os valores dos três indicadores, atingiu o valor usado como limite para considerar que ela existia. Um hotel está localizado em Santa Catarina e dois em Rio Grande do Sul. Não houve dados faltantes em nenhum dos instrumentos recebidos.

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

A análise de correspondências é uma técnica fatorial multivariada que foi usada de modo exploratório com as competências empreendedoras. Para tanto se gerou uma matriz disjuntiva completa onde para as pousadas e hotéis se assignava o valor 1 se a soma dos três itens da competência considerada alcança como mínimo o valor de 12, caso contrário o valor atribuído era 0, indicando que ela não se manifestava. Desenvolvida a análise usaram-se as coordenadas das quatro primeiras dimensões para diferenciá-los através da análise de agrupamentos. Para usar essa técnica de maneira hierárquica escolheu-se o método de junção de Ward, que se baseia em minimizar a inércia dentro do grupo e maximizá-la entre os mesmos e como medida de parença escolheu-se a distância euclidiana (HAIR Jr. *et al.*, 2009). Definiu-se trabalhar com cinco grupos. Para tanto se usou o dendrograma gerado e a sequência de junção como médio apropriado para embasar a decisão.

A atribuição dos empreendimentos aos grupos assim criados possibilitou operacionalizar as análises de variância. Embora não houvesse normalidade nos dados de desempenho, avaliada pelos testes de Shapiro-Wilks e de Kolmogorov-Smirnov, igualmente fez-se as anovas paramétricas, uma vez que, segundo afirma Harris (1975), ela é robusta aos desvios de normalidade e de homocedasticidade quando há apenas uma variável dependente. Existindo diferenças na comparação simultânea se deu sequência para as comparações pareadas com o teste da diferença mínima significativa de Fisher. Também foram feitas comparações do valor somativo das competências dos conjuntos realização, planejamento e poder em relação aos grupos definidos, mas como a normalidade foi verificada nos contrastes pareados utilizou-se o teste de Scheffé, que é mais restritivo do que o de Fisher.

4 RESULTADOS

Inicialmente para cada competência somaram-se os valores assinalados pelos respondentes aos três itens que cada uma dela tinha como indicadores. Obtidos esses somatórios procedeu-se ao cálculo das correlações de Pearson entre as dez competências. Os resultados se exibem na Tabela 1.

Tabela 1: Matriz de correlações entre as competências empreendedoras. BOI: busca de oportunidades e iniciativas; CRC: correr riscos calculados; EQE: exigência de qualidade e eficiência; PER: persistência; COM: comprometimento; BDI: busca de informação; EDM: estabelecimento de metas; PMS: planejamento e monitoramento sistemáticos; PRC: persuasão e rede de contatos; IAC: independência e autoconfiança.

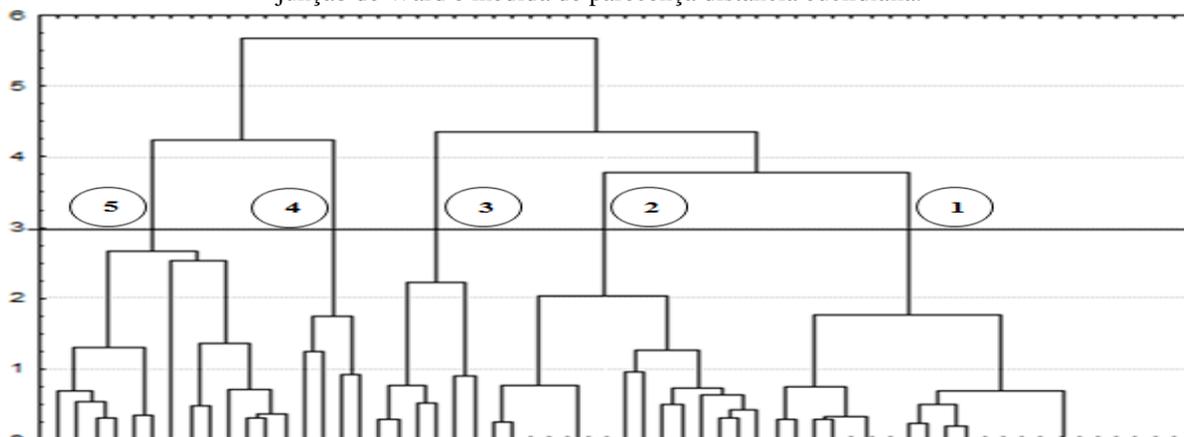
	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
BOI	1									
CRC	0,524 p=0,000	1								
EQE	0,172 p=0,188	0,404 p=0,001	1							
PER	0,391 p=0,002	0,660 p=0,000	0,236 p=0,070	1						
COM	0,111 p=0,399	0,262 p=0,043	0,549 p=0,000	0,235 p=0,071	1					
BDI	0,168 p=0,199	0,454 p=0,000	0,455 p=0,000	0,539 p=0,000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

Fonte: Dados da pesquisa

A análise desses resultados indica que o correr riscos calculados (CRC) é a competência que se relaciona de modo positivo e significativo com todas as outras. Ela é uma característica própria dos empreendedores individuais que trabalham no turismo rural, pois muitos dos empreendimentos começaram com uma atividade complementar às labores do campo e, por isso, era necessário calcular os riscos com cuidado. A segunda competência melhor relacionada é a persuasão e rede de contatos (PRC) que se associa significativamente com outras seis competências. Particularmente a rede de contatos é um mecanismo habitual de promoção das pousadas e dos hotéis fazenda no sul do Brasil, potencializada pelas informações e imagens que se disponibilizam na *internet*. Logo há quatro competências que tem vinculação com cinco outras de maneira significativa com 5%. A remanescente do conjunto de poder, independência e autoconfiança (IAC), duas do conjunto planejamento, o estabelecimento de metas (EDM) e o planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS), e ainda a busca de oportunidades e iniciativa (BOI) do conjunto de realização. Em face destas correlações não mostrarem de modo claro associações entre as competências pertencentes aos conjuntos entre si, optou-se por gerar uma nova base de dados usando o valor igual o maior do que 12, na soma dos três itens que mensuravam a competência, para considerar que o respondente demonstrava tê-la.

Com tal procedimento criou-se uma matriz disjuntiva completa, ou tabela lógica e a partir desses novos dados foi feita a análise de correspondências. Ao reter os quatro primeiros fatores recuperou-se 67,26% da variância. Para cada dimensão ou fator se registrou o valor de coordenada para cada empreendimento, compondo uma nova base de dados. Esta nova matriz possibilitou desenvolver uma análise de agrupamentos hierárquica aos efeitos de reconhecer grupos homogêneos. A Figura 1 exhibe o dendrograma gerado ao usar o método de Ward para criar os grupos e a distância euclidiana como medida de parecidos.

Figura 1: Dendrograma dos sessenta hotéis fazenda. A linha na distância de junção 3 permite reconhecer cinco grupos denominados de direita para esquerda como G1 (22), G2 (15), G3 (6), G4 (4) e G5 (13). Método de junção de Ward e medida de parença distância euclidiana.



Fonte: Dados da pesquisa.

O grupo G1, do lado direito na figura, contém 22 empreendimentos, que em média manifestaram 91,8% do total das competências possíveis, isto é, 202 em 220. No G2 há 15 meios de hospedagem e uma média de 71,3%; G3 compreende 6 pousadas e hotéis e média de 43,3%; o G4 inclui só 4 estabelecimentos que possuem a menor média de competências empreendedoras 30%; e, o G5 com 13, tem uma média de 56,2% de competências empreendedoras manifestas. Os dados para cada competência são exibidos na Tabela 2, expressos de modo percentual.

Tabela 2: Valores percentuais em que as competências aparecem nos integrantes dos grupos.

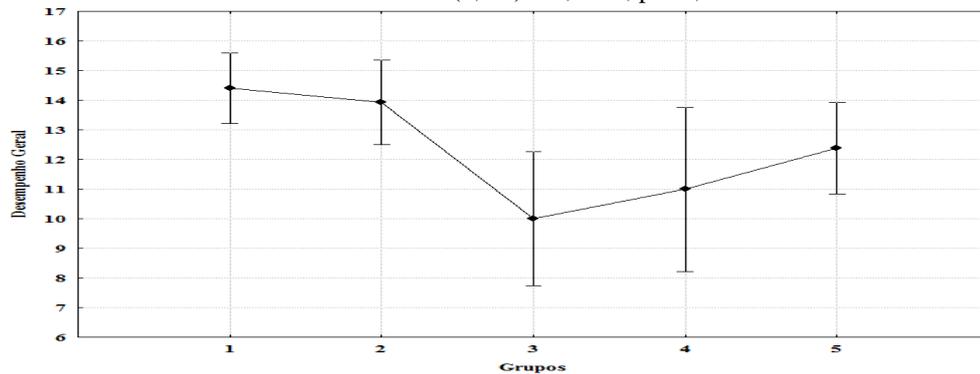
	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
G1	100	100	90,9	90,9	100	95,5	90,9	90,9	90,9	68,2
G2	6,7	80,0	46,7	100	73,3	86,7	93,3	80,0	93,3	53,3
G3	66,7	16,7	0	50,0	33,3	0	66,7	83,3	100	16,7
G4	25,0	0	100	0	75,0	25,0	50,0	0	25,0	0
G5	46,2	23,1	53,8	53,8	84,6	100	7,7	53,8	69,2	69,2

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

Figura 2: Anova para comparar o desempenho geral segundo os grupos identificados.
Valores calculados $F(4, 55) = 4,2313$, $p = 0,00467$



Fonte: Dados da pesquisa.

Desenvolvido o teste de Fisher para as comparações pareadas comprovou-se que o G1, é o que teve o maior desempenho médio 14,4 e têm diferenças significativas com três grupos, os de número 3, 4 e 5. Como o desempenho compreende o valor que o respondente deu para a importância vezes o que deu para a satisfação o valor teórico mínimo é um e o máximo vinte e cinco. Entretanto, para a base de dados o mínimo foi oito e o máximo vinte.

A média de G2 é estatisticamente maior do que aquela de G3 com uma significância de 5%, sendo as restantes médias iguais entre si. Na Tabela 3 se apresentam os valores p das comparações pareadas.

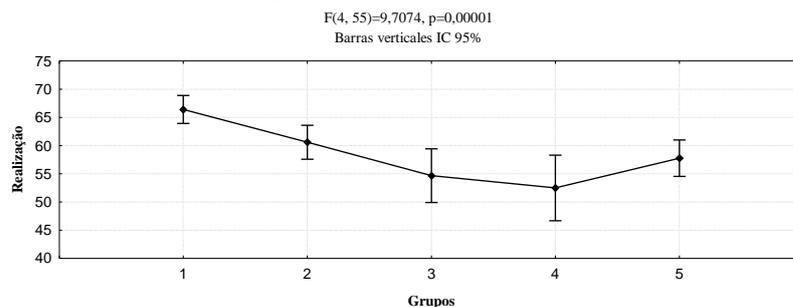
Tabela 3: Comparações pareadas pelo teste de Fisher. No corpo da tabela valores p

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

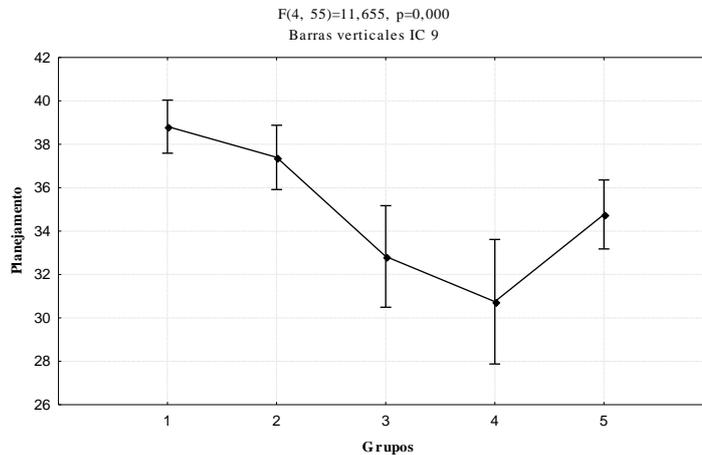
Figura 3: Anova das médias das somas das cinco competências do conjunto realização em função dos grupos homogêneos identificados nos dados.



Fonte: Dados da pesquisa.

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

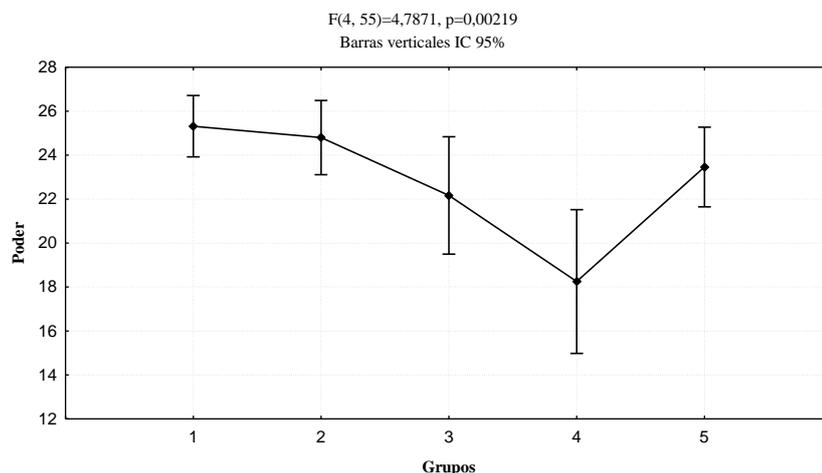
Figura 4: Anova das médias das somas das três competências do conjunto planejamento em função dos grupos homogêneos identificados nos dados.



Fonte: Dados da pesquisa.

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

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



Fonte: Dados da pesquisa.

Também para o conjunto poder há diferenças significativas ($p=0,002$) nas somatórias médias das competências que compõem o conjunto: persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança. Portanto foi feito o teste de Scheffé para as comparações pareadas.

Os resultados obtidos mostram que só os G1 e G2 se diferenciam significativamente do G4, sendo as demais médias estatisticamente iguais entre si.

Finalmente, para avaliar quais competências tem relação com o desempenho se computaram as correlações entre os valores somativos dos três itens que se empregaram para cada uma delas com o desempenho geral, medido como o produto da importância vezes a satisfação dada ao indicador. Deve-se levar em conta que os valores relativos a cada empreendimento não superam necessariamente o valor limite de 12, utilizado para considerar uma competência como realmente presente. Os resultados, em tais condições, são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5: Correlações entre os valores da soma das pontuações dadas aos três itens que se usaram para cada competência e o valor da satisfação com o desempenho ponderado pela importância.

Grupos	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
G1	0,113	-0,137	<i>0,482</i>	0,411	-0,331	0,391	-0,110	0,073	-0,016	-0,291
	p=0,617	p=0,544	<i>p=0,023</i>	p=0,058	p=0,133	p=0,072	p=0,627	p=0,746	p=0,945	p=0,189
G2	-0,268	0,028	-0,262	0,020	-0,351	-0,292	0,264	0,349	-0,288	0,254
	p=0,333	p=0,921	p=0,346	p=0,945	p=0,200	p=0,291	p=0,342	p=0,203	p=0,298	p=0,361
G3	-0,236	-0,302	-0,447	0,108	0,761	0,574	0,603	0,707	0,243	0,707
	p=0,652	p=0,561	p=0,374	p=0,839	p=0,079	p=0,234	p=0,205	p=0,116	p=0,643	p=0,116
G4	0,592	<i>0,951</i>	-0,091	0,853	0,406	0,739	0,091	0,636	0,405	0,522
	p=0,408	<i>p=0,049</i>	p=0,909	p=0,147	p=0,594	p=0,261	p=0,909	p=0,364	p=0,595	p=0,478
G5	0,272	0,123	-0,063	0,508	0,070	0,237	0,253	-0,177	0,053	-0,028
	p=0,369	p=0,689	p=0,839	p=0,077	p=0,819	p=0,436	p=0,405	p=0,563	p=0,864	p=0,927

Fonte: Dados da pesquisa. Realçaram-se os valores significativos com 5% (negrito e itálico) e com 10% (só negrito).

Para o grupo 1 as três competências empreendedoras mais relacionadas com o desempenho geral são a exigência de qualidade e eficiência (EQE), persistência (PER), e busca de informações (BDI), sendo a primeira significativa ao 5% e as outras ao 10%. Para o grupo 2 nenhuma das competências empreendedoras individualmente alcançaram significância na sua relação com o desempenho geral. No grupo 3 se verifica que o comprometimento (COM) é a única competência que se associa com 10% de significância ao desempenho. Já para o grupo 4, que teve sempre os valores menores em todas as anovas, se observa que o correr riscos calculados (CRC) tem correlação significativa com o desempenho geral ($p=0,049$). Isto é, na medida em que os proprietários das pousadas e hotéis que pertencem ao G4 têm mais desenvolvida essa competência a percepção do seu desempenho aumenta. Quanto ao grupo 5 só há significância ao 10% entre a persistência (PER) e o desempenho.

A análise geral das relações apresentadas na Tabela 5 é um indicativo de que as competências empreendedoras do conjunto realização são as que estão mais bem relacionadas com o desempenho das pousadas e hotéis fazenda incluídas na análise. Das cinco competências que fazem parte do conjunto quatro delas apresentam significância, seja com 10 ou 5% para algum dos grupos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do trabalho foi avaliar se as competências empreendedoras que os proprietários de pousadas e hotéis fazenda manifestam podiam ser relacionadas com o desempenho que eles percebem de seus negócios. E, se constatada essa associação, procurar identificar quais as competências que se relacionavam com os diversos indicadores de desempenho usados. A impossibilidade de trabalhar as competências segundo ao conjunto ao que pertencia, isto é ao de realizações, de planejamento ou de poder, obrigou a utilizar outras



estratégias de análise. De igual modo, quatro dos indicadores de desempenho não mostraram variabilidade entre os grupos, apenas a percepção de desempenho geral quando computado como o produto da importância assignada ao mesmo multiplicado pela satisfação que esse descritor ocasionava para o dono do meio de hospedagem.

A segmentação da amostra feita a partir da presença ou ausência das competências segundo um valor estipulado como mínimo para considerá-la manifesta, permitiu reconhecer cinco grupos homogêneos e através deles contrastar os desempenhos gerais percebidos. Dois grupos destacam-se pelo seu desempenho médio e são aqueles que apresentam um maior número de competências manifestas: o G1 e o G2. Essa conclusão foi reforçada com os resultados obtidos nas comparações simultâneas dos somatórios das competências de cada conjunto. Sempre os grupos que tiveram maiores pontuações foram aqueles melhor relacionados com o desempenho geral, os mesmos G1 e G2. Contudo ao trabalhar a relação das competências de maneira isolada com o desempenho geral, usando o coeficiente de correlação de Pearson, se constata diferenças importantes nos comportamentos dos grupos. Assim, se o interesse for a promoção da atividade através da alguma ação ou política do setor turístico governamental as competências mais bem relacionadas com o desempenhos são aquelas do conjunto de realização.

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

6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J.; FROEHLICH, J. & RIEDL, M.** (orgs.). Turismo rural e desenvolvimento sustentável. Campinas: Papyrus, 2004.
- ANDRETTI, A. P.** Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: estudo do setor hoteleiro de Macaé/RJ. 2008. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, 2008.
- ANTONELLO, C. S. A.** Metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BENI, M. C.** Análise estrutural do turismo. São Paulo: Senac, 2003.
- BITENCOURT, C. C.** Gestão de competências e aprendizagem nas organizações. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R. & ENSSLIN, L.** Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 12, n. 37, 2010, pp. 425-446.
- BRANDTH, B. & HAUGEN, M.** Farm diversification into tourism – implications for social identity? Journal of Rural Studies, v. 27, n. 1, 2011, pp. 35-44.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. & VILHENA, R. M.** Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CHAKRAVARTHY, B. S.** Measuring strategic performance. Strategic Management Journal, v. 7, n. 5, 1996, pp. 437-447.



- COOLEY, L.** Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990.
- COOLEY, L.** Seminário para fundadores de empresa. Manual del Capacitador. Washington: MSI, 1991.
- DACORÉGGIO, M. dos S.** Competências para o currículo do curso de formação de administradores: do normativo para o pedagógico. 2006, Tese (Doutorado do Programa de Pós-graduação em Educação), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- DORNELAS, J. C. A.** Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª Edição. 2003.
- DREHER, M. T. & KRAISCH, S.** Sustentabilidade no turismo rural: desafios e perspectivas. In: Anais VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo, São Paulo, 2009.
- DUTRA, J. S.** Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S.** Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- FERNANDES, A.** Administração inteligente. São Paulo: Futura, 2001.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L.** Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L.** Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 3ª Edição. 2004.
- GIMENEZ, S. C. & GIMENEZ, F. A. P.** Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. Revista Turismo Visão e Ação - Eletrônica, v. 12, n. 1. 2010, pp. 49-72.
- GULINI, P. L. & ROSSETTO, C. R.** Comportamento estratégico e ambiente organizacional: um estudo de caso no setor de provedores de internet de Santa Catarina. In: Anais do IV Congresso de Administração - Gestão Estratégica nas Organizações, Alfenas, 2005.
- GUNASEKARAN, A. & KOBU, B.** Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. International Journal of Production Research, v. 45, n. 12, 2007, pp. 2819-2840.
- GUPTA, A. & GOVINDARAJAN, V.** Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. Academy of Management Journal, v. 27, n. 1, 1984, pp. 25-41.
- HABER, S. & REICHEL, A.** Identifying performance measures of small ventures – the case of the tourism industry. Journal of Small Business Management, v. 43, n. 3, 2005, pp. 257-286.
- HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C.** Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 6ª Edição. 2009.
- HARRIS, R. J.** A primer of multivariate statistics. New York: Academic Press, 1975.
- HOQUE, Z.** Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. The British Accounting Review, v. 37, 2005, pp. 471-481.
- IGARASHI, D. C. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. & PALADINI, E. P.** A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. RAUSP, v. 43, n. 2, 2008, pp. 117-137.
- LENZI, F. C.** Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. 2008. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP, 2008.
- MAMEDE, M. I. de B. & MOREIRA, M. Z.** Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: Anais do XXIX Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, 2005.
- MARINS, L. M. & ZAWISLAK, P. A.** O desempenho inovativo de sete firmas brasileiras à luz de um conjunto de novos indicadores de inovação. In: Anais do XXXIV Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2010.



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

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

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

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

NEELY, A.; GREGORY, M. & PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, 2005, pp. 1228-1263.

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

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

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

PERIN, M. G. & SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: *Anais do Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, 1999.

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

PIRES, M. J. *Lazer e turismo cultural*. São Paulo: Manole Ltda. Barueri, 2ª Edição. 2002.

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

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

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

SALAZAR, G. T. & OLIVEIRA, L. de. Competências empreendedoras: capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras. In: *Anais do I Congresso Nacional de Empreendedorismo*, Florianópolis, 2003.

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

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

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

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

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