

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: PERFIL DOS GESTORES HOTELEIROS DA
REGIÃO DO VALE DO ITAJAÍ / SANTA CATARINA**

**STRATEGIC BEHAVIOR: PROFILE OF HOTEL MANAGERS IN THE ITAJAÍ
VALLEY / SANTA CATARINA REGION**

**COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO: PERFIL DE LOS GESTORES HOTELEROS
DE LA REGIÓN DEL VALLE DEL ITAJAÍ / SANTA CATARINA**

Luiz Ailil Vianna Martins¹

Luiz Carlos da Silva Flores²

Resumo: As organizações turísticas têm enfrentado mudanças cada vez mais intensas e rápidas, causada pela globalização, a tecnologia da informação, maior exigência dos clientes, entre outros. Dessa forma exigindo respostas mais rápidas das organizações ao ambiente, e uma mudança de comportamento dos gestores no processo de entrega do produto turístico. O objetivo deste estudo foi identificar o comportamento estratégico dos gestores hoteleiros do Vale do Itajaí. Para isso adotou-se uma abordagem de pesquisa quantitativa e estratégia de levantamento de campo, utilizando-se um questionário eletrônico, apoiado pelo software *surveymonkey*. Para identificar o comportamento estratégico foi utilizado a tipologia de Miles e Snow (1978). Os resultados quanto ao comportamento estratégico apontam uma maior incidência de gestores hoteleiros que adotam o comportamento analítico (40,8%), seguido dos defensivos (27,6%) e prospectores (25,0%). Empreendedores reativos representaram somente (6,6%) da amostra. Conclui-se ao identificar o comportamento estratégico adotado pelos gestores hoteleiros, apesar da baixa propensão ao modelo de comportamento estratégico reativo observado, esse é um padrão que deve ser combatido, pois é considerado uma falta de estratégia.

Palavras Chave: Comportamento Estratégico; Gestores Hoteleiros; Hotéis.

¹ Professor da Educação Básica Técnica e Tecnológica do IFPR – Instituto Federal do Paraná. Email: luiz.martins@ifpr.edu.br

² Professor do Programa de Mestrado e Doutorado da Univali – Universidade do Vale do Itajaí: luiz.flores@univali.br

ABSTRACT: Tourism organizations have faced increasingly intense and rapid changes, caused by globalization, information technology, increased customer demand, among others. In this way, they require faster responses from organizations to the environment, and a change of behavior of managers in the delivery process of the tourism product. The objective of this study was to identify the strategic behavior of hotel managers in the Itajaí Valley. For this, a quantitative research approach and field survey strategy was adopted, using an electronic questionnaire, supported by surveymonkey software. To identify the strategic behavior was used the typology of Miles and Snow (1978). The results on the strategic behavior point to a higher incidence of hotel managers who adopt the analytical behavior (40.8%), followed by the defensive ones (27.6%) and prospectors (25.0%). Reactive entrepreneurs represented only (6.6%) of the sample. It concludes by identifying the strategic behavior adopted by hotel managers, despite the low propensity to the model of reactive strategic behavior observed, this is a pattern that must be tackled, since it is considered a lack of strategy.

Keywords: Strategic Behavior; Hotel Managers; Hotel

RESUMEN: Las organizaciones turísticas han enfrentado cambios cada vez más intensos y rápidos, causados por la globalización, la tecnología de la información, la mayor exigencia de los clientes, entre otros. De esta forma exigiendo respuestas más rápidas de las organizaciones al ambiente, y un cambio de comportamiento de los gestores en el proceso de entrega del producto turístico. El objetivo de este estudio fue identificar el comportamiento estratégico de los gestores hoteleros del Valle del Itajaí. Para ello se adoptó un enfoque de investigación cuantitativa y estrategia de levantamiento de campo, utilizando un cuestionario electrónico, apoyado por el software *surveymonkey*. Para identificar el comportamiento estratégico se utilizó la tipología de Miles y Snow (1978). Los resultados en cuanto al comportamiento estratégico apuntan a una mayor incidencia de gestores hoteleros que adoptan el comportamiento analítico (40,8%), seguido de los defensivos (27,6%) y prospectores (25,0%). Los emprendedores reactivos representaron solamente (6,6%) de la muestra. Se concluye al identificar el comportamiento estratégico adoptado por los gestores hoteleros, a pesar de la baja propensión al modelo de comportamiento estratégico reactivo observado, ese es un patrón que debe ser combatido, pues se considera una falta de estrategia.

Palabras-Clave: Comportamiento Estratégico; Gerentes Hoteleros; Hotel.

INTRODUÇÃO

Dentre os fatores de desenvolvimento econômico e social, onde os aspectos variam de país para país, de região para região o Turismo destaca-se no cenário global como parte inerente e integrante destes fatores. Segundo dados da Organização Mundial de Turismo - OMT, entre 2005 e 2013, as viagens internacionais cresceram em média 3,8% ao ano, alcançando o total de 1.087 milhões de chegadas de turistas em 2013, correspondendo a um aumento de 5% comparativamente a 2012. De acordo com as previsões a longo prazo da OMT, presentes no *Tourism Towards 2030*, a chegada de turistas internacionais no mundo crescerá anualmente 3,3% entre 2010 e 2030, superando 1.400 milhões em 2020 e 1.800 milhões em 2030. (DADOS E FATOS, 2015).

O turismo em Santa Catarina vem acompanhando a movimentação internacional, registrando acréscimo na demanda de turistas – nacionais e estrangeiros, principalmente nos meses de alta temporada, correspondentes a janeiro e fevereiro. Os relatórios da Secretaria de Estado de Turismo (SANTUR, 2015) apresentam a taxa média de ocupação da rede hoteleira, a permanência média nos hotéis, a permanência média em todos os meios de hospedagem, o gasto médio dos turistas, os principais mercados emissores nacionais e estrangeiros, os meios de hospedagem mais utilizados pelos turistas entre outras estatísticas.

Dessa forma evidencia-se que a demanda pelo turismo surge através de uma especificidade própria, consoante às diversas motivações, necessidades e preferências dos turistas pelo principal produto permanente ou eventual, que imprime ao núcleo receptor sua vocação turística e seu consequente poder de atração (BENI, 2006), dessa forma e para melhor atender a esta demanda de turistas mais exigentes e mais informados a rede hoteleira deve estar preparada com instalações, serviços e pessoas (SANTOS; FLORES, 2017).

As organizações turísticas têm enfrentado mudanças cada vez mais intensas e rápidas, de diversas naturezas, em decorrência da competitividade causada pela globalização da economia. Por esse motivo, a mudança de seus gestores e demais envolvidos no processo de entrega do produto turístico é de fundamental importância (MEIRA; ANJOS, 2014b). Compete ao gestor das unidades hoteleiras desenvolver habilidades e competências empreendedoras visando a

concepção de estratégias (MAN; LAN; SNAPE, 2008) para adoção de um comportamento proativo, buscando a inovação, o crescimento e excelência da prestação de novos serviços ou produtos.

Buscando estudar o comportamento estratégico das organizações, Miles e Snow (1978) desenvolveram uma tipologia com o objetivo de compreender como as organizações se adaptam ao ambiente, definindo quatro tipos de comportamento: prospector, analítico, defensivo e reativo, que respondem de forma diferente as questões como a definição dos mercados, estrutura e operações.

A partir daí os estudos sobre o comportamento estratégico avançaram demonstrando a sua importância para as organizações, tais como o Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009) que estudaram a relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis; Costa e Teare (2000) que constataram que os comportamentos analíticos são mais frequentes nas organizações hoteleiras portuguesas onde há estratégias formalizadas do que naquelas em que a estratégia é desenvolvida informalmente através apenas da visão dos altos executivos; e Sougata (2004) estudou o comportamento estratégico adotado pelas empresas indianas que reconhecem antecipadamente as mudanças, promovem a ajustes e alcançam um desempenho superior em relação às demais.

Neste contexto e considerando a necessidade das organizações hoteleiras se adaptarem as novas condições ambientais e exigências dos clientes, questiona-se qual o tipo de comportamento estratégico predominante dos gestores hoteleiros, baseando-se nos tipos propostos por Miles e Snow (1978)?

Pensando nos equipamentos de hospedagem e no desenvolvimento da atividade turística que já ocorre no estado de Santa Catarina, é que se propõe neste trabalho estudar o comportamento estratégico dos gestores hoteleiros, utilizando uma amostra de hotéis da região do Vale do Itajaí, incluindo Balneário Camboriú (SC), um dos principais destinos indutores do turismo no Brasil.

Este artigo é composto por um referencial teórico contemplando a hotelaria e o comportamento estratégico, os procedimentos metodológicos, os resultados e discussões da pesquisa com os gerentes hoteleiros, e as considerações finais acerca dos resultados da pesquisa, incluindo esta introdução.

REFERENCIAL TEÓRICO: Hotelaria

O crescimento do mercado de turismo no Brasil desenvolveu-se socioeconomicamente devido à implementação e à intensificação da atividade turística, sendo considerado um mercado significativo e promissor. Um dos produtos turísticos de maior relevância é o turismo de sol e praia. Em um país com 9.198 km de costa e com milhões de praias em seu território de norte ao sul, torna-se, para muitas localidades, a sua principal fonte de recursos (ANJOS; ABREU, 2009).

De acordo com Meira e Anjos (2014c), no Brasil, as redes hoteleiras estão concentradas nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, principais centros de negócio e lazer do país e áreas de interesse prioritário das redes internacionais. A maior participação das redes hoteleiras internacionais no território nacional trouxe mudanças importantes para o mercado local, não apenas pela maior oferta de meios de hospedagem, mas, principalmente, por inovações na gestão, na logística e na relação com fornecedores (Meira & Anjos, 2014a). Em 2013, a região Sudeste concentrava mais de 57% das unidades de hospedagem (Fohb, 2015; Meira & Anjos, 2014c).

O setor hoteleiro têm em sua história, diversos momentos significativos, com o passar dos anos, a hotelaria se moldou e agregou serviços para que se formatasse o conceito atual. De acordo com Castelli (2003) a inovação e criatividade foram inseridas e afinadas através de desenvolvimentos tecnológicos de produtos e serviços. Tudo isso foi essencial para iniciar um processo de padrão de qualidade e personalidade como o fator humano, a importância dos serviços tem aumentado sua representatividade dentro da economia mundial. O turismo e a hotelaria têm destaque marcante por ser um acontecimento social e que abrange os três setores da economia, o primário, o secundário e o terciário. A hotelaria completa substancialmente a atividade turística e vem crescendo enormemente nos últimos anos buscando níveis mais elevados de qualidade e excelência dos serviços.

Com objetivo de realimentar a atividade hoteleira, estabelecendo padrões de qualidade e auxiliar os turistas – internos e externos, nas suas escolhas de acomodações quando em viagem, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH Nacional) estabelece uma classificação dos meios de hospedagem, que serve também como um instrumento de divulgação de informações claras e objetivas sobre meios de hospedagem ao mercado (BRASIL, 2015).

Desde então, o Brasil passou a adotar como instrumentos de regulação da atividade o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), um Conselho Técnico

Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem (CTClass), normatizados pela Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011, do Ministério do Turismo, que contempla orientações acerca da classificação hoteleira no Brasil (ABIH, 2015).

Conforme a ABIH (2015), o Sistema Brasileiro de Classificação é de adesão e adoção voluntária pelos meios de hospedagem, estando fundamentado em uma série de requisitos que devem ser atendidos tais como: infraestrutura, serviços e sustentabilidade. Estes requisitos são divididos em mandatórios (ou seja, de cumprimento obrigatório pelo meio de hospedagem) e eletivos (ou seja, de livre escolha do meio de hospedagem, tendo como base uma lista pré-definida). O meio de hospedagem para ser classificado na categoria pretendida deve ser avaliado por um representante legal do Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia) e demonstrar o atendimento a 100% dos requisitos mandatórios e a no mínimo 30% dos requisitos eletivos (para cada conjunto de requisitos) (ABIH, 2015).

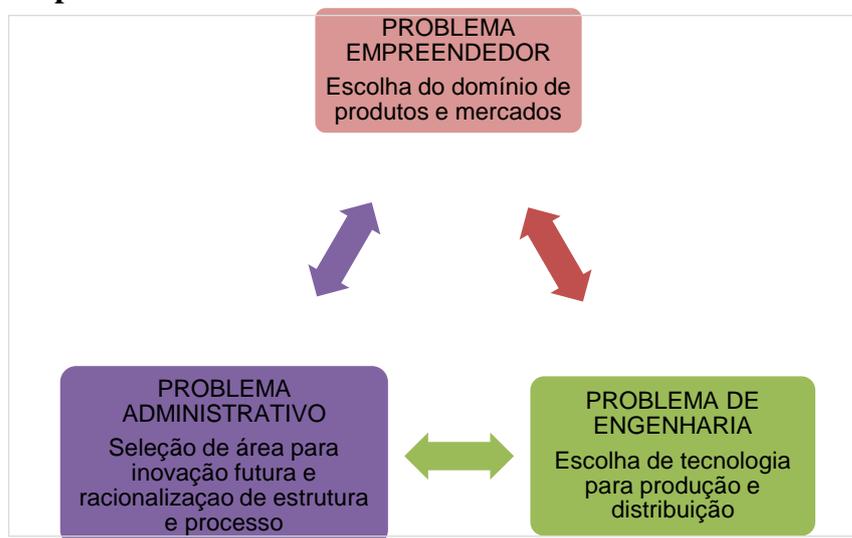
O Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem utiliza a simbologia de estrelas e adota a seguinte segmentação: hotel (de uma a cinco estrelas); resort (de quatro ou cinco estrelas); hotel fazenda (de uma a cinco estrelas); cama & café (de uma a quatro estrelas); hotel histórico (de três a cinco estrelas); pousada (de uma a cinco estrelas); e flat/aparthotel (de três a cinco estrelas) (Santos & Flores, 2017).

Comportamento Estratégico

A tipologia de comportamento estratégico desenvolvida por Miles e Snow (1978) teve como base as decisões comumente adotadas pelos seus “decisores” em relação aos três problemas que eles denominaram de ciclo adaptativo (Figura 1), definido como o processo vivido pela organização ao lidar com os problemas empresariais ou empreendedor, administrativos e de engenharia.

Esses padrões de comportamento estratégico surgem da diferença com que a organização responde a três problemas: o problema empreendedor, está representado pela definição do produto e do mercado alvo que a empresa visa atender; o problema de engenharia, está relacionado pelo desenvolvimento de um sistema apto a atender operacionalmente o problema empreendedor; e o problema administrativo, relacionado à estrutura organizacional (BEHLING, 2015).

Figura 1 - Ciclo Adaptativo



Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978).

Os trabalhos de Rosseto, Verdinelli e Carvalho (2011), pautados em Miles e Snow (1978), Milliken (1987), Miller e Dess (1993) e Mintzberg (1995), evidenciam que as organizações devem buscar modelos de comportamentos que possibilitem a congruência entre a estrutura, a forma de condução e os fatores contingenciais internos e externos.

Zahra e Pierce II (1990) verificaram que a tipologia de Miles e Snow (1978) é uma das estratégias de negócios mais populares de nível de classificações. Muita atenção, portanto, é dada ao exame da validade da pesquisa que utilizou na sua defesa. Zahra e Pierce II (1990) realizaram uma revisão de estudos sobre o uso da tipologia incidindo sobre quatro questões, na identificação da natureza dos tipos estratégicos, testando as previsões tipológicas em relação às dimensões do “ciclo de adaptação”, o elo entre estratégia, ambiente e diferenças de desempenho entre tipos estratégicos (Hékis *et al.*, 2013).

O trabalho de Miles e Snow (1978) classifica as posturas estratégicas em prospectoras, analíticas, defensivas e reativas. Por um lado, muitos autores apoiaram-se nessa tipologia para realizarem suas pesquisas (HAMBRICK, 1983; CONANT, MOKWA & VARADARAJAN, 1990; ZAHRA & PIERCE II, 1990; GIMENEZ *et al.*, 1999; CASTLE, 2003; ARAGON-SANCHES & SANCHES-MARIN, 2005). Por outro lado, a tipologia também serviu de modelo para que outros autores desenvolvessem suas próprias tipologias (SLATES & OLSON, 2001; DESARBO, DI BENEDETTO & SONG, 2005; GURKOV, 2007).

O conceito de Miles e Snow (1978) especifica o relacionamento existente entre a estrutura e os processos de uma forma que seja possível a assimilação das organizações, havendo uma interação com o ambiente. Para eles, a organização é um sistema total que agrega várias pessoas, estruturas e processos. Segundo os autores, a tipologia do comportamento de cada empresa aparece quando as empresas estão desenvolvendo seus processos de adaptação estratégica organizacional, possuindo cada uma das especificações típicas de processo, tecnologia e estrutura determinados com as características de suas decisões estratégicas (Zanin, Machado & Sehnem, 2011).

Segundo Miles e Snow (1978), cada um dos comportamentos da tipologia possui um padrão de resposta às contingências ambientais e, conseqüentemente, ao ciclo adaptativo, representadas no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Tipologia do comportamento estratégico de Miles e Snow (1978)

Comportamento Estratégico	Características
Prospector	Busca constantemente oportunidades em novos produtos e/ou mercados, primando pelo pioneirismo. Muitas vezes os esforços para tal comprometem sua lucratividade em curto prazo, o que não representa um problema, já que a organização e o gestor apostam no retorno futuro das estratégias assumidas.
Defensivo	Direciona o seu escopo de atuação em uma linha de produtos ou mercado estável, sob a qual mantém o domínio por meio da especialização. Restringe-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor do que a concorrência.
Analítico	Analisa as tendências do mercado em que atua, adotando somente as estratégias já implantadas e bem sucedidas por outras organizações. Combina, assim, características prospectoras e defensivas, com o objetivo de minimizar riscos e maximizar oportunidades de lucro.
Reativo	Apenas reage ao ambiente externo, desenvolvendo novos produtos ou mercados somente sob ameaça de outros competidores, evitando, dessa forma, perda de clientes ou de lucratividade. Atua como se não houvesse estratégia ou com a falta de sua consistência.

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978).

Seguindo esta tipologia, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) desenvolveram um instrumento com onze questões em escala multi-itens, com quatro opções de resposta, com o objetivo de qualificar as empresas de acordo com os tipos estratégicos de Miles e Snow (1978). Cada uma das quatro opções caracterizam os diferentes estilos de resposta ao ciclo adaptativo. A partir dos dados, as 67 empresas foram classificadas em prospectoras, defensivas, analíticas ou

reativas, sendo o critério para a classificação o maior número de respostas associadas a uma das características. Esse instrumento tem sido usado com êxito em diversas investigações para identificação do comportamento estratégico (CHRISTIANSEN & HIGGS, 2008; Teixeira, ROSSETTO & CARVALHO, 2009; GARDELIN, 2010; MCLAREN *et al.*, 2011; BELLI, 2014; BEHLING, 2015).

Blageski Junior (2008), com objetivo de utilizar-se do questionário de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), para identificação do comportamento estratégico em pequenas empresas varejistas de veículos, efetuou um pré-teste, no qual identificou que o instrumento era muito longo e que a leitura das quarenta e quatro afirmações desmotivava os respondentes. Baseado em trabalhos anteriores de McDaniel e Kolari (1987) e Segev (1987), que utilizaram apenas uma questão para identificar o comportamento estratégico, o autor condensou as afirmações utilizando-se de apenas uma pergunta, com quatro alternativas de resposta, para definir o tipo de comportamento da organização sem prejuízo dos resultados (BEHLING, 2015).

Muitos trabalhos foram realizados embasados nos arquétipos estratégicos de Miles e Snow (1978), e no instrumento desenvolvido por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), porém para Hékis *et al.* (2013) ainda há uma necessidade de mais pesquisas na área, especialmente porque muitas das investigações procuraram excluir de sua análise o tipo reativo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos deste trabalho foi adotada uma metodologia de pesquisa predominantemente descritiva e delineamento quantitativo. A pesquisa descritiva busca descrever fenômenos ou as relações entre variáveis e tem como característica um planejamento flexível, envolvendo geralmente um levantamento bibliográfico, análise de situações semelhantes e entrevistas com pessoas experientes, procurando ideias e intuições (DENCKER, 1998), expondo características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2000).

A pesquisa quantitativa para Creswell (2010, p. 26) “é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis, essas variáveis podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos”. A justificativa por optar tal abordagem de pesquisa pauta-se

principalmente do posicionamento teórico dos estudos que sustentam a pesquisa (COOLEY, 1990), considerando que o autor utilizou abordagem quantitativa, da melhor adequação aos objetivos e também da amostra numerosa compreendida.

O estudo envolveu os gestores dos hotéis localizados nos municípios da região turística Costa Verde & Mar, sendo: Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luís Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo e Balneário Camboriú.

Como existem diversas modalidades de hospedagem nessa região, optou-se por realizar a pesquisa apenas com os hotéis, por serem o meio de hospedagem comercial mais comum, e que oferece aposentos para os hóspedes passarem a noite, dispondo, não necessariamente, de piscina, salas de jogos, de eventos, restaurantes, entre outros serviço e hotéis de redes, descartando outros equipamentos de hospedagem tais como pousadas, motéis, casas de excursão e *resort* (CRISÓSTOMO, 2004).

Desta forma feito o levantamento com dados chegou-se a um universo de 143 estabelecimentos hoteleiros, constituindo-se na população do estudo demonstrado no Quadro 2, agrupados por município da região.

Quadro 2 – Quantitativo de Hotéis por Município

	Municípios	Nº de Hotéis
Costa Verde e Mar	Camboriú	1
	Penha	22
	Luis Alves	1
	Ilhota	1
	Piçarras	5
	Porto Belo	3
	Itajaí	15
	Itapema	11
	Navegantes	5
	Bombinhas	8
	Balneário Camboriú	71
Total de estabelecimentos		143

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Para o cálculo da amostra foi utilizada o modelo proposto por Barbeta (2007) considerando um erro amostral de 8%, demonstrado a seguir:

$$n_0 = 1/E_0^2; n = N*n_0 / N+n_0, \text{ sendo:}$$

N = tamanho da população

E₀ = erro amostra tolerável

n₀ = primeira aproximação do tamanho da amostra

n = tamanho da amostra

Assim, aceitando-se uma margem de erro de 8%, se apurou uma amostra em 71 respondentes. A técnica de amostragem utilizada foi não-probabilística por adesão, também conhecida como amostra por voluntários, definida por Hair et al. (2005) como um procedimento não-probabilístico, no qual o pesquisador disponibiliza para a população estudada o instrumento de coleta de dados, o questionário e espera pelo retorno espontâneo dos dados pelos respondentes, nesta pesquisa representada pelos gestores de hotéis.

Foi feita uma pesquisa secundária no site ABIH e CITMAR onde foram identificados os hotéis e elaborada uma planilha eletrônica com os dados coletados tais como nome do estabelecimento, endereço físico e localização, endereço eletrônico como site e e-mail e o contato telefônico.

Em seguida foram encaminhados os convites através de meio eletrônico, posteriormente para aqueles gestores que aceitaram a participação, foi encaminhado o *link* para acesso do instrumento de pesquisa. Também, foi realizado o contato telefônico para enfatizar a importância da investigação para aqueles que não responderem ao convite da pesquisa.

Foi utilizado o método *survey* como procedimento de campo utilizando-se um questionário. O questionário é uma técnica de largo uso na pesquisa quantitativa, constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador (MARCONI & LAKATOS, 2007).

No questionário além do perfil do respondente, solicitava que o respondente indicasse o comportamento estratégico que melhor se identificasse, assinalando uma das quatro alternativas que mais eles julgaram com seu perfil, identificadas pelas alternativas A, B, C e D, que representam os comportamentos Prospector, Defensivo, Analítico e Reativo respectivamente.

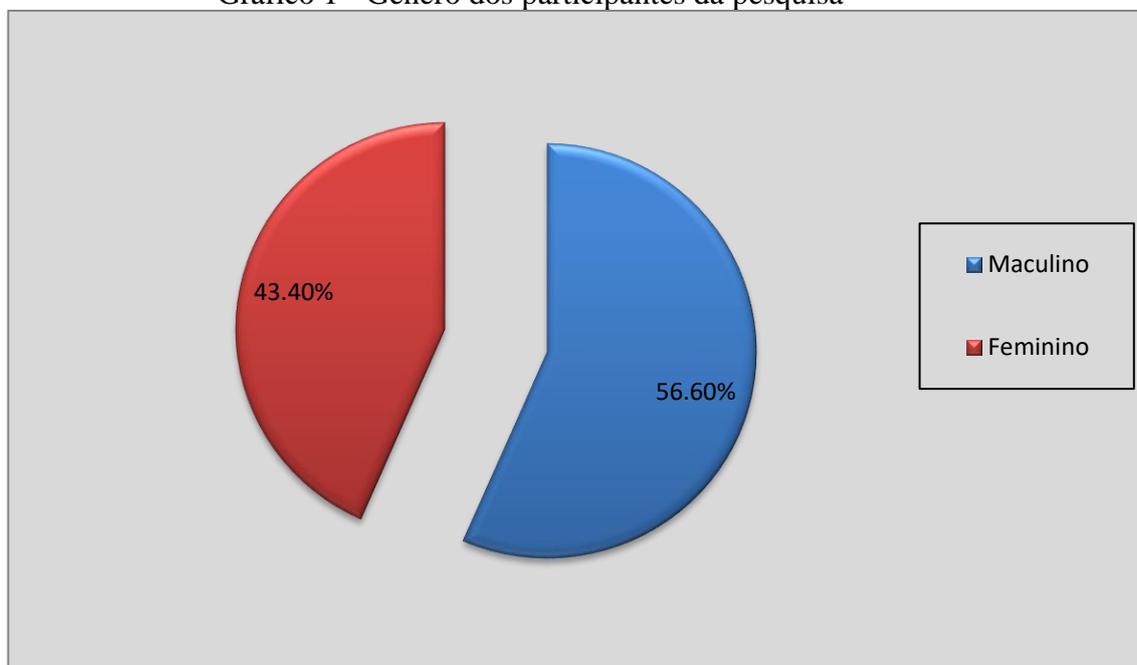
A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário utilizando uma ferramenta de levantamento on-line. A ferramenta utilizada será um aplicativo denominado *SurveyMonkey*, onde o pesquisador pode gerar dados estatísticos e Gráficos para análises descritivas e gerar também, planilhas eletrônicas ou um banco de dados para realizar posteriores análises.

RESULTADOS DA PESQUISA

Os primeiros resultados descrevem o perfil dos gestores dos hotéis pesquisados quanto ao gênero, idade, escolaridade, tempo de trabalho no hotel e classificação do hotel, utilizando como recurso a análise descritiva, que tem por objetivo sintetizar as informações destacando os aspectos principais sem distorção da figura (Barrow, 2007).

Quanto ao gênero, os gestores dos hotéis que responderam a pesquisa podem ser classificados conforme demonstrado no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Gênero dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

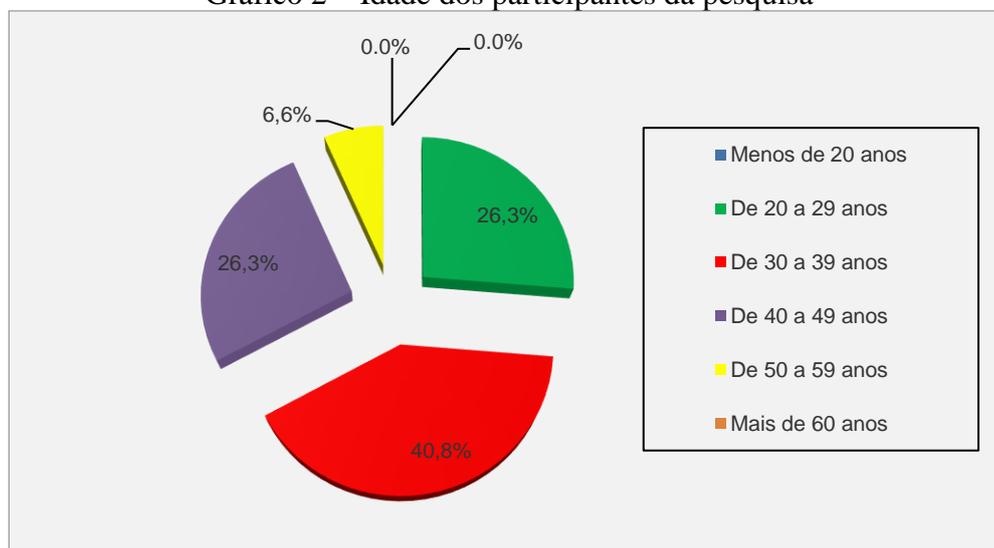
Observa-se no Gráfico 1 que há uma predominância do gênero masculino 56,6% (43 respondentes), em relação ao gênero feminino 43,4% (33 respondentes). Porém, esta pequena diferença demonstra que as mulheres estão ganhando mais posições na gestão neste tipo de organização. Neste contexto de consideração profissional, destacam-se as mulheres em cargos de gestão, vistas como precursoras que adaptaram a vida doméstica para dar conta da carreira, mesmo com a existência de fortes barreiras a essa incorporação, e facilitado pelo alto nível de educação e formação das mulheres (BIASOLI, 2016).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2016), para que as mulheres tenham as mesmas oportunidades que os homens, dois aspectos são primordiais: (a) os

relacionados às percepções das funções e das capacidades das mulheres, tanto pelas próprias mulheres como por outros protagonistas (família, sociedade, etc.); e (b) os relativos às estruturas de gestão e dos sistemas das instituições, organizações e empresas, consideradas pouco favoráveis ao avanço das mulheres.

Já, quanto a faixa de idade, os gestores respondentes podem ser classificados conforme demonstrado no Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 – Idade dos participantes da pesquisa

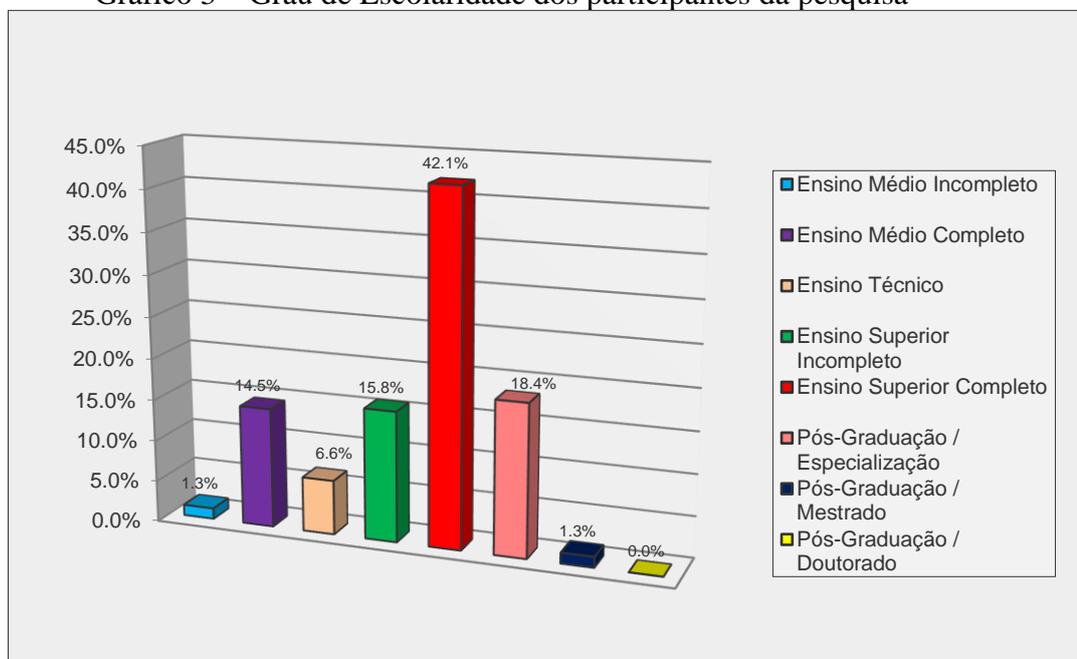


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme é demonstrado no gráfico a faixa de idade predominante dos gestores hoteleiros é de 30 a 39 anos, com 40,8%, seguida pela faixa de 40 a 49 anos e de 20 a 29 anos, ambas com 26,3%, e a faixa de 50 a 59 anos com 6,6%. Não foram encontrados gestores com menos de 20 anos e com mais de 60 anos. Verifica-se que os gestores hoteleiros são mais maduros e possuem mais experiência de vida e profissional. De acordo com Alves, Vasconcelos e Carvalho (2010), a estrutura etária de um país muda dinamicamente ao longo do tempo, acompanhando as mudanças qualitativas resultantes da transição demográfica. No caso do Brasil, que está entrando na fase mais avançada de sua transição, deve testemunhar importantes mudanças na estrutura etária da população nas próximas décadas.

No Gráfico 3, é demonstrada classificação dos gestores quanto ao nível de escolaridade:

Gráfico 3 – Grau de Escolaridade dos participantes da pesquisa



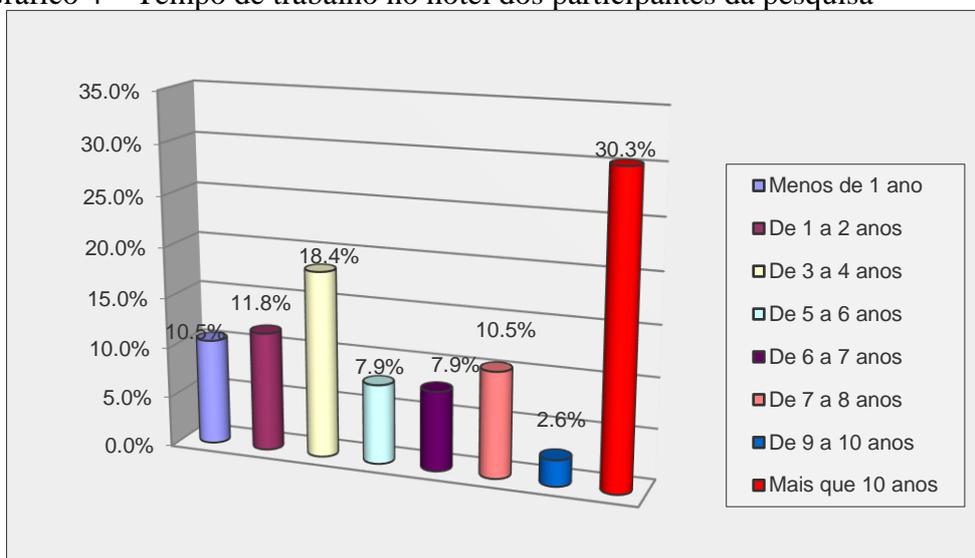
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Observa-se no gráfico que a maioria dos respondentes possui formação superior, sendo que 42,1% possui ensino superior e 18,4% possui nível de pós-graduação com especialização (18,4%). O ensino superior incompleto aparece com 15,8%, ensino médio completo com 14,5%, ensino técnico com 6,6%. Os gestores com ensino médio incompleto e pós-graduação em nível de mestrado e doutorado não são representativos nesta amostra.

Essas informações demonstram o quanto os gestores possuem formação acadêmica superior. Tal formação contribui nas tomadas de decisão, no direcionamento de suas equipes, bem como no comportamento e na execução das atividades do cargo de liderança que desenvolvem.

A classificação seguinte representa o tempo de trabalho do gestor no hotel (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Tempo de trabalho no hotel dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

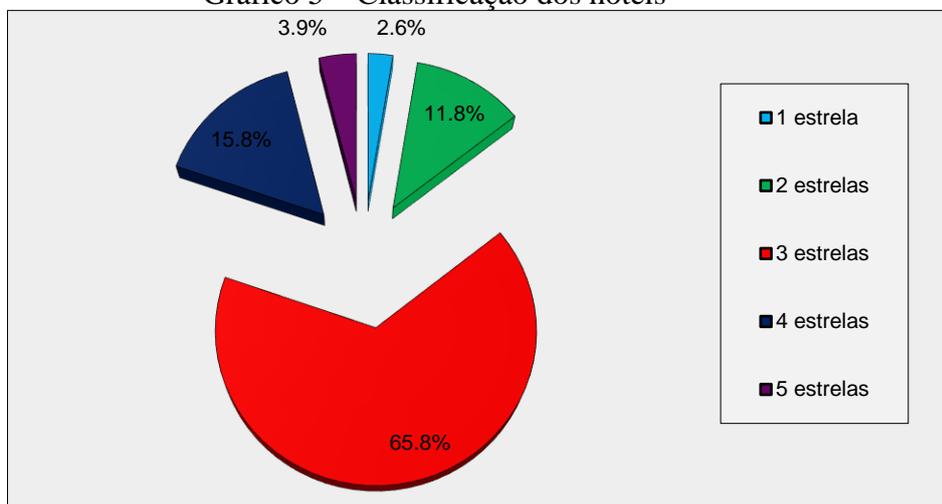
Pode-se verificar no gráfico que os gestores tendem a permanecer mais tempo nas organizações onde trabalham, demonstrada pelo 30,3% trabalham no hotel há mais de 10 anos, 28,9% trabalham de 5 a 9 anos (somatório das faixas), enquanto que apenas 40,8 trabalham há menos de 5 anos na organização.

Esta predominância dos gestores permanecerem mais tempo na organização pode ser justificado pelo fato dos hotéis investigados possuírem gestão familiar. O setor hoteleiro catarinense é bastante diversificado e vem buscando adaptar-se às especificidades de cada região. Predominam os hotéis independentes, 93%, com administração predominantemente familiar, ou seja, não estão vinculados a redes hoteleiras internacionais, nacionais e/ou regionais (SANTOS, 2012; PEREIRA, 2015).

Quanto a classificação dos hotéis, foi utilizado os critérios do SBClass que utiliza a simbologia de estrelas e adota a seguinte segmentação de uma a cinco estrelas para hotéis (MAURO & FLORES, 2017), objeto deste estudo. A classificação é, reconhecidamente, um instrumento de divulgação de informações claras e objetivas sobre meios de hospedagem, sendo um importante mecanismo de comunicação com o mercado (BRASIL, 2011).

O Gráfico 5 demonstra a classificação dos hotéis de acordo com o número de estrelas, segundo os gestores pesquisados:

Gráfico 5 – Classificação dos hotéis



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Pode-se observar no Gráfico 5 e conforme informações dos gestores pesquisados a maioria dos hotéis objeto desta pesquisa são classificados como 3 Estrelas (65,8%), seguido 4 Estrelas (15,8%), 2 Estrelas (11,8%) e apenas dois hotéis foram identificados como 1 Estrela e 5 Estrelas, respectivamente. Segundo dados da Santur (2015) as categorias de 3 e 4 estrelas são as mais representativas dos hotéis no estado de Santa Catarina e da região turística da Costa Verde & Mar e Balneário Camboriú.

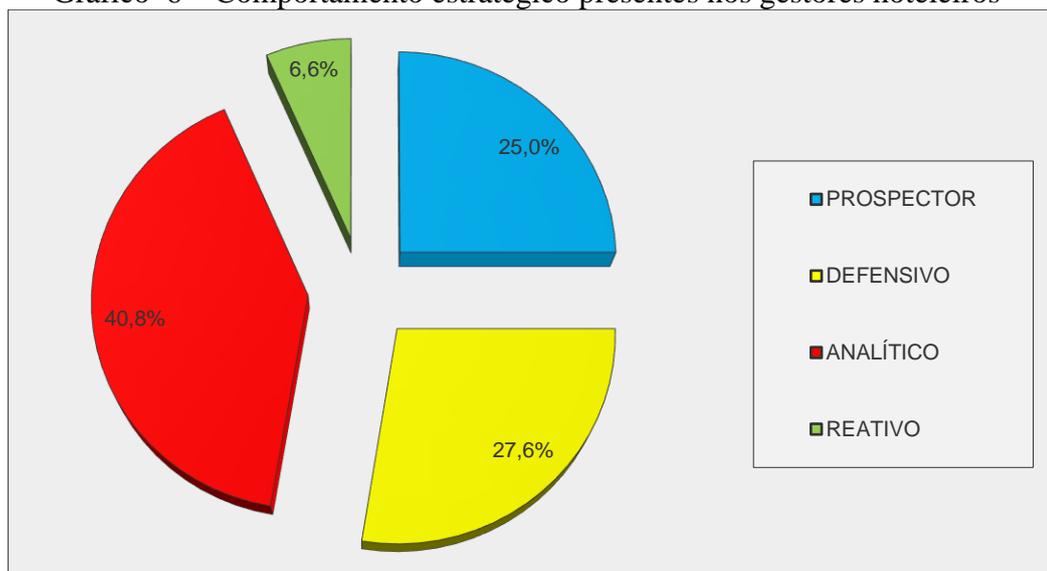
Em síntese, pode-se afirmar que os gestores hoteleiros possuem como principais características, a maioria (56,6%) é do gênero masculino, estão na faixa de idade entre 30 a 49 anos (40,8%), possuem formação superior - graduação e pós-graduação (42,1%), e ficam mais tempo na organização (59% trabalham a mais de 5 anos no hotel). E quanto a classificação, a maioria (81%) hotéis pesquisados são classificados como 3 e 4 Estrelas.

O objetivo principal deste estudo foi identificar o comportamento estratégico dos gestores hoteleiros localizados na região turística da Costa Verde & Mar e Balneário Camboriú, e para isso foi considerado a teoria do comportamento estratégico proposta por Miles e Snow (1978) que avalia a forma como o empresário responde às contingências do ambiente em que atua, classificando-a em quatro padrões comportamentais, sendo eles: prospector, analítico, defensivo e reativo.

O Gráfico 7 a seguir apresenta essas características do comportamento estratégico dos gestores hoteleiros da Costa Verde & Mar e Balneário Camboriú, de acordo com sua auto

avaliação, assinalando o perfil que melhor representa-se o comportamento na tomada de decisão quanto aos problemas empresariais, engenharia e administrativos.

Gráfico 6 – Comportamento estratégico presentes nos gestores hoteleiros



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observa-se no Gráfico 7 que há uma predominância do comportamento *Analítico* - 40,8% - 41 respondentes. Em seguida, o comportamento *Defensivo* com 27,6% - 21 respondentes. De acordo com Lizote e Verdinelli (2014), os analistas são uma mistura de prospectores e defensores, que adaptam ao longo do tempo entre posturas mais proativas e mais defensivas. Diante da atual conjuntura política e econômica em que o país se encontra, sendo o ambiente externo de incertezas que os gestores hoteleiros vivenciam no momento, e, também, em função da escolaridade dos gestores, 42,1% possuem ensino superior completo -, compreende-se o atual comportamento estratégico mais proeminente.

Para que tenha enfrentado condições diversas no ambiente, é necessário que o empresário esteja situado há algum tempo e, com isso, vivenciado diversos momentos que requisitaram postura de adaptação de suas empresas (BEHLING, 2015). Assim sendo, dos 76 gestores respondentes da pesquisa, obteve-se a maior incidência percebida de gestores que consideram adotar um comportamento Analítico (40,8%).

O comportamento Prospector (25,0%) foi o terceiro padrão identificado nos gestores hoteleiros desta amostra. Prospectores são distintos pela sua firme procura por novos produtos

processo e mercado, eles buscam experiência com o modelo do produto, seguem novas tecnologias no processo e se lançam em novos mercados. Por conseguinte, prospectores costumam ser caracterizados por uma disposição proativa em relação ao ambiente competidor e aos esforços para explorar oportunidades no decorrer do processo, do produto, do mercado e no crescimento dos vetores do desenvolvimento (LIZOTE & VERDINELLI, 2014).

Em relação ao último padrão, 6,6% afirmaram adotar um comportamento reativo ao ambiente. Os reativos não têm estratégia definida e respondem apenas de modo inconsistente e instável, assumem posições competitivas quando forçados a fazê-lo (LIZOTE & VERDINELLI, 2014). Importante ressaltar que na hotelaria as estratégias devem ser formuladas conforme alguns aspectos como qualidade no atendimento, posicionamento, políticas de preços, relacionamento com os hóspedes, além de outras características que podem ser contempladas na formulação das estratégias na hotelaria (PETROCCHI, 2007). De acordo com Martins (1990), estruturas organizacionais e processos precisam ser melhores integradas com a estratégia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças aceleradas no ambiente organizacional e a necessidade que as organizações têm de se adaptarem as novas condições de competitividade para satisfação dos clientes cada vez mais exigentes. Dessa forma os gestores exercem um papel fundamental na condução dos negócios e das mudanças necessárias para esta adaptação. E a boa execução desse papel irá depender do comportamento estratégico do gestor, a forma como ele toma decisões relativas ao negócio, de processos e de gestão.

Os estudos sobre o comportamento estratégico vêm evoluindo no meio acadêmico a partir do modelo de Miles & Snow (1978), tendo-se registros de diversas aplicações nos diversos ambientes de negócios, inclusive na indústria hoteleira, visto que no turismo com suas especificidades próprias os gestores devem desenvolver competências e habilidades para melhor atender ao turista cada vez mais exigente e mais informado (BENI, 2006).

O objetivo desta pesquisa possibilitou identificar o perfil e o comportamento estratégico, segundo modelo de Miles & Snow (1978), predominante dos gestores hoteleiros da região do Vale do Itajaí, incluindo o destino Balneário Camboriú/SC.

Observou-se que o perfil do gestor hoteleiro da região objeto de estudo são predominantemente do gênero masculino (53%), estão na faixa de idade de 30 a 39 anos (41%), a maioria possuem ensino superior completo ou estão se graduando e estão trabalhando a mais de 5 anos no hotel. Com esse perfil torna os resultados da pesquisa mais confiáveis uma vez que são pessoas que possuem opiniões formadas, são mais críticos e possuem experiência na atividade hoteleira.

Verificou-se também que aproximadamente 66% dos hotéis investigados são classificados como 3 Estrelas. Nesta classificação os empreendimentos são mais exigidos pelos órgãos regulamentadores e pelos clientes, que possuem mais opções de acomodações e de preço, dessa forma caracterizando um ambiente mais competitivo.

Identificou-se que o comportamento estratégico predominante desses gestores é o Analítico (41%), seguido do comportamento Defensivo (27,6%), e do comportamento Prospector (25%), conforme modelo proposto por Miles e Snow (1978). Apenas 7% dos gestores hoteleiros indicaram adotar o comportamento Reativo.

O comportamento analítico busca estudar o ambiente e adotar estratégias com objetivo de minimizar riscos e maximizar oportunidade (MILES e SNOW, 1978), o que corresponde ao perfil dos gestores hoteleiros pesquisados a maioria possui estudo de nível superior ou ainda está se graduando. Estes tendem a adotar mais ferramentas de gestão para apoiar as decisões empresariais.

Já o segundo comportamento encontrado, o Defensor (27%), parece ser influenciado pelo momento do ambiente empresarial, de crise no cenário nacional no período da pesquisa, onde a ordem geral era economizar. Os gestores restringem suas ações para aquilo que sabem fazer melhor e correrem menos riscos (MILES e SNOW, 1978).

O Prospector, que tem como característica predominante de buscar oportunidades continuamente (MILES e SNOW, 1978) aparece como o terceiro comportamento dos gestores pesquisados, que também é característico dos tipos de empreendimentos da região que têm origem gestão familiar.

Verifica-se também que estes são comportamentos desejáveis para a tipologia de empreendimento encontrado na região, hotéis 3 estrelas, que competem numa faixa mais competitiva da indústria hoteleira. Essas organizações devem fazer mais uso de ferramentas de gestão para tomadas de decisão com menor risco.

Pode-se apontar a auto avaliação como uma limitação da pesquisa, pois esta pode supervalorizar ou menosprezar algumas características dos comportamentos dos gestores. E dessa forma, sugere-se que outras pesquisas possam ser realizadas, incluindo a percepção dos clientes.

REFERÊNCIAS

- Anjos, S. J. G; Abreu, A. F. (2009) La Medición de la calidad de servicio: una aplicación em empresas hoteleras, **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, (v. 18, p. 175-186)
- Aragón-Sánchez, A.; Sánchez-Marín, G. (2005), Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, (v. 43, n. 3, p. 287-308)
- Barbetta, P. A. (2007) **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. (7. ed.) Florianópolis: UFSC
- BARROW. M. **Estatística para economia contabilidade e administração**. São Paulo: Ática, 2007.
- BRASIL. Ministério do Turismo. Gabinete do Ministro. **Portaria Nº 100**, de 16 de junho de 2011. Institui o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), estabelece os critérios de classificação destes, cria o Conselho Técnico Nacional de Classificação de Meios de Hospedagem (CTClass) e dá outras providências. 2011. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/legislacao/?p=175>>. Acesso em: 14 maio 2016.
- BEHLING, G. **A relação entre as competências empreendedoras e o comportamento estratégico dos microempreendedores individuais (MEIS) tomadores de crédito de Santa Catarina**. 2015. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Itajaí, 2015.
- BELLI, A. C. H. **A relação entre comportamento estratégico e competências empreendedoras dos gestores de uma instituição de educação profissional**. 2014. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Biguaçu, 2014.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2006.
- BLAGESKI JUNIOR, E. J. **Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente e desempenho em pequenas empresas varejistas de veículos**. 2008. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Biguaçu, 2008.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EducS, 2003.
- CASTLE, N. G. Strategic groups and outcomes in nursing facilities. **Health Care Management Review**, v. 28, n. 3, p. 217-227, 2003.
- CITMAR. **Costa Verde & Mar**. 2015. Disponível em: <<http://www.costaverdemar.com.br/index.php/sobre/>>. Acesso em: 15 maio 2015.
- CRISÓSTOMO, F. R. **Turismo e hotelaria**. São Paulo: DCL, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

COSTA, J., TEARE, R., Developing an environmental scanning process in the hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. v. 12, n. 3, p. 156-168, 2000.

DADOS E FATOS. **Panorama do turismo no mundo – 2013**. 2015. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatistica_e_indicadores_Turismo_no_mundo_2013.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2016.

DENCKER, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2003.

DESARBO, W. S.; DI BENEDETTO, C. A.; SONG, M. **Evaluating SBU heterogeneity: comparing the miles and snow strategic framework against alternative quantitative modeling approaches**. Manuscrito submetido ao *Proceedings of organizational strategy, structure, and process: a reflection on the research perspective of miles and snow*. Conferência co-sponsored por Cardiff, University and the Economic and Social Research Council, Cardiff, Wales. Dezembro 2008.

FOHB. Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. **Perspectivas de desempenho**, 2015.

GARDELIN, J. P. **O comportamento estratégico e a percepção de incerteza e munificência de micro e pequenas empresas**. 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Biguaçu, 2010.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **RAC**, Rio de Janeiro v. 3, n. 2, maio/ago. 1999.

GURKOV, I. Dominant strategic archetype of the Russian industrial firm. **Journal of East European Management Studies** v. 12, n. 1, p. 35-32, 2007.

HAIR JR., J. F et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HÉKIS, H. R. et al. Evaluation of organizational behavior - An application of the typology of Miles and Snow in the hotel sector Florianópolis - Santa Catarina - Brazil. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 7, n. 2, p. 26-43, 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

LIZOTE, S. A. **Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades**. 2013. 162 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) - Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Biguaçu, 2013.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico e desempenho: um estudo com prestadores de serviços contábeis. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v. 53, n. 9, p. 1689-1699, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, A. C. **A management development intervention in a Brazilian country rural extension agency**. 1990. Dissertação (Mestrado em Business and Management) - The Faculty of the School of Business and Management, Pepperdine University, Malibu, 1990.

MCDANIEL, S. W.; KOLARI, J. W. Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 4, p. 19-30, out. 1987.

MCLAREN, T. S. et al. A multilevel model for measuring fit between a firm's competitive strategies and information systems capabilities. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 4, p. 909-929, dez. 2011.

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. Stanford: Stanford University Press, 1978.

MILLIKEN, F. J. Three Types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.

MINTZBERG, H. I. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRA, J. V. S.; ANJOS, S. J. G. A qualidade dos serviços na hotelaria brasileira: A percepção dos gerentes gerais e dos gerentes setoriais. In: **X SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**, 10., 2013, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2013.

_____; _____. Competitividade e desempenho: uma análise dos processos das redes hoteleiras. In: **XI SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO FORTALEZA**, 11., 2014, Fortaleza. **Anais...**Fortaleza: Universidade do Estado do Ceará, 2014a.

_____; _____. Competitividade e desempenho: uma análise dos processos das redes hoteleiras. In: **XI SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO FORTALEZA**, 11., 2014, Fortaleza. **Anais...**Fortaleza: Universidade do Estado do Ceará, 2014a.

_____; _____. O desempenho organizacional das redes hoteleiras no Brasil. **Revista Internacional da Língua Portuguesa**, Pelotas, v. 6, p. 75-85, 2014b.

_____; _____. Gestão de pessoas nas redes hoteleiras: análise das competências dos colaboradores. In: **TMS – INTERNACIONAL CONFERENCE**, 2014, Olhão, Algarve, Portugal. **Anais...**Olhão: Real Marina Hotel & Spa, 2014c. p. 113-125.

MAN, T.; LAN, T.; SNAPE, E. Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 21, n. 3, p. 690-708, 2008.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. **Oficina Internacional del Trabajo**. Ginebra: OIT, 2015. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_335674.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2016.

PEREIRA, R. M. F. do A. Turismo e a dinâmica sócioespacial do litoral de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 554–567, 2015.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, F. M. dos. **Geografia das redes hoteleiras: Mundo, Brasil e Santa Catarina**. 2012. 397 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2012.

SANTOS, M.; FLORES, L.C.S.. Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. **Rev. Bras. Pesq. Tur.** São Paulo, 11(1), pp. 133-153, jan./abr. 2017.

SANTUR. **Secretaria de Estado de Turismo de Santa Catarina**. 2015. Disponível em: <<http://turismo.sc.gov.br/>>. Acesso em: 17 out. 2015.

SEGEV, E. Strategy, strategy making and performance - an empirical investigation. **Management Science**, v. 33, n. 2, p. 258-269, 1987.

SLATER, S. F.; OSLSON, E. M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 11, p.1055-1067, nov. 2001.

SOUGATA, R. Environment – Strategy – Performance Linkages: A Study of Indian Firms during Economic Liberalization. **Vikalpa The Journal for decision Makers**. v. 29, n.2, p.9-23, 2004.

TEIXEIRA, O. R. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. **Revista Turismo Visão e Ação**, Balneário Camboriú, v. 11, n. 2, p. 157-174, maio/ago. 2009.

VEAL, A. J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo**. São Paulo: Aleph, 2011.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAHRA, S. A; PEARCE II, J. A. Research evidence on the Miles-Snow typology. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751-768, 1990.

ZANIN, E. R. M.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: Estudo de caso em agroindústria do Oeste de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 4, n. 2, p. 169-196, jul./dez. 2011.

Artigo recebido em: 25/05/2017

Avaliado em: 16/08/2017

Aprovado em: 17/11/2017