



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE HOTELARIA E TURISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HOTELARIA E TURISMO

AIRTON VIEIRA ALVES

**Orientação Empreendedora e Práticas Socioambientais: Estudo de Casos Múltiplos
sobre o Desempenho Organizacional de Pousadas no Município de Areia – PB**

Recife - PE

2024

AIRTON VIEIRA ALVES

**Orientação Empreendedora e Práticas Socioambientais: Estudo de Casos
Múltiplos sobre o Desempenho Organizacional de Pousadas no Município de Areia
– PB**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Hotelaria e Turismo.

Área de concentração: Gestão de Empresas Hoteleiras e Turísticas.

Orientador: Profº. Dr. Julio Cesar Ferro de Guimarães.

Recife - PE

2024

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A474o Alves, Airton Vieira

 Orientação empreendedora e práticas socioambientais: estudo de casos múltiplos sobre o desempenho organizacional de pousadas no município de Areia - PB / Airton Vieira Alves. – 2024.

 118 folhas: il. 30 cm.

 Orientador: Prof. Dr. Julio Cesar Ferro de Guimarães.

 Dissertação (Mestrado em Hotelaria e Turismo) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2024.

 Inclui referências, apêndices e anexos.

 1. Empreendedorismo. 2. Competência administrativa. 3. Turismo. I. Guimarães, Julio Cesar Ferro de (Orientador). II. Título.

 338.4791 CDD (22. ed.)

 UFPE (CSA 2024 – 070)

AIRTON VIEIRA ALVES

**Orientação Empreendedora e Práticas Socioambientais: Estudo de Casos
Múltiplos sobre o Desempenho Organizacional de Pousadas no Município de Areia
– PB**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Hotelaria e Turismo.

Área de concentração: Hotelaria e Turismo.

Aprovada em: 29/05/2024

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. Julio Cesar Ferro de Guimarães (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. André Falcão Durão (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dr^a Bruna Lourena de Lima Dantas (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

E assim se foram dois anos intensos e vividos. Encerrar esse ciclo não foi uma tarefa fácil, mas orgulho-me de cada passo dado e de cada decisão tomada. Dois anos de inúmeros aprendizados, paciência, propósito e resiliência. Viver e entender o processo, por mais árduo que fosse, tornou-se necessário. Foi uma jornada repleta de chegadas e partidas desde a minha mudança para o Recife.

À minha família desta cidade, deixo todo o meu carinho, respeito e admiração! Tia Lany, Giovanna, Tio Nino, Eduarda, Victor, Bartô, Lua (*in memoriam*), obrigado por todo o apoio, carinho, confiança e cuidado em mim depositados. Vocês sempre serão especiais. Aos meus amigos e companheiros de jornada no PPHTur, gratidão! Rapha, Pri, Cris, Ana, Lud, Ewerton, Vitória e Thaís, cada um de vocês se tornou especial. Obrigado por todos os momentos inesquecíveis.

Ao Colegiado do PPHTur, obrigado pelas trocas, experiências e todo conhecimento compartilhado. Em especial, agradeço ao meu querido orientador, Julio Cesar. Tenha a plena convicção de que a escolha que fiz lá no início foi uma grande assertiva. Obrigado por toda a generosidade, confiança e respeito, você é um ser de luz! Agradeço também a Capes, pelo suporte financeiro de grande importância para a minha permanência no Recife.

Aos meus familiares em João Pessoa – PB, todo o meu carinho e gratidão! Cleciana, Ubirajara, Catiana, Eudes, Katarini, Aroudo, Luara, Tia Fátima, Seu Diar, obrigado! Vocês são muito especiais em minha vida.

A minha querida mãe, Edinete, todo o meu amor, essa conquista é mérito seu também! Obrigado por todos os esforços impensáveis que foram feitos, eu não consigo traduzir o quanto eu amo você e sou grato, por nunca soltar a minha mão. Às minhas queridas avós, Maria de Fátima e Benedita, toda a minha admiração, vocês são exemplos de força e dedicação.

Por último, mas não menos importante, agradeço a quem vos escreve. Apesar de todos os contratemplos, você nunca se deixou vencer pelas dificuldades, e olha que não foram poucas. Esse título é uma realização pessoal, um sonho em construção de uma linda história. Parabéns, você está no caminho certo!

RESUMO

Em razão da acirrada competitividade no mercado global, estudos sobre o crescimento das organizações ganham cada vez mais espaço na literatura acadêmica. Neste cenário, a discussão sobre Orientação Empreendedora aponta como um mecanismo de otimização de Desempenho Organizacional em empresas e organizações. Entretanto, esta relação pode estar sendo tratada de forma equívoca. Com o avanço tecnológico e novas dinâmicas sociais, empreender de forma sustentável tornou-se uma vantagem estratégica em diferentes setores da economia, inclusive no turismo. Nesta conjuntura, a adoção de práticas socioambientais no âmbito das organizações pode torna-se um fator significativo na criação de vantagens competitivas. Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa é analisar como a orientação empreendedora e práticas socioambientais relacionam-se com o desempenho organizacional em pousadas no município de Areia, na Paraíba. Por meio de abordagem qualitativa, a estratégia de pesquisa escolhida para atender a questão central do estudo foi a de casos múltiplos com a aplicação de entrevistas em profundidade com proprietários e/ou gestores de empreendimentos turísticos locais. Com a execução do estudo, foram identificados diferentes níveis de orientação empreendedora e adoção de práticas socioambientais nos estabelecimentos hoteleiros locais. A minimização de custos operacionais e a adoção de práticas de inovação socioambiental foram evidenciadas durante a investigação. O estudo ainda revela como a gestão pública de um destino pode se tornar um atravessador no desenvolvimento turístico local. Em suas considerações finais, apresenta limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora, Práticas Socioambientais; Desempenho Organizacional; Turismo; Comunidade Local.

ABSTRACT

Due to the fierce competitiveness in the global market, studies on the growth of organizations are gaining more and more space in the academic literature. In this scenario, the discussion about Entrepreneurial Orientation points out as a mechanism of optimization of Organizational Performance in companies and organizations. However, this relationship may be treated in an equivocal way. With technological advancement and new social dynamics, sustainable entrepreneurship has become a strategic advantage in different sectors of the economy, including tourism. In this context, the adoption of socio-environmental practices within organizations can become a significant factor in the creation of competitive advantages. Thus, the main objective of this research is to analyze how the entrepreneurial orientation and socio-environmental Practices relate to the organizational performance in inns in the city of Areia, in Paraíba. Through a qualitative approach, the research strategy chosen to meet the central issue of the study was multiple cases with the application of in-depth interviews with owners and/ or managers of local tourist enterprises. With the execution of the study, different levels of entrepreneurial orientation and adoption of socio-environmental practices in local hotels were identified. The minimization of operational costs and the adoption of socio-environmental innovation practices were evidenced during the investigation. The study also reveals how the public management of a destination can become a middleman in the local tourist development. In final considerations, presents limitations and suggestions for future research.

Key-words: Entrepreneurial Orientation; Social and Environmental Practices; Organizational Performance; Tourism; Local Community.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 -	Refinamento da Revisão de Literatura.....	20
Figura 02 -	Mediadores de Desempenho de Inovação de Serviço.....	28
Figura 03 -	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	29
Figura 04 -	Conceitos mais citados em pesquisas relacionando Turismo e Práticas Socioambientais.....	32
Figura 05 -	Produção Científica sobre Práticas Socioambientais na Indústria Hoteleira.....	33
Figura 06 -	Uso de Tecnologia de Informação e Comunicação para a Inovação de Serviços e Desempenho de Negócios Hoteleiros.....	34
Figura 07 -	Efeitos de Práticas Socioambientais sobre Desempenho Organizacional.....	36
Figura 08 -	Papel da Inovação para melhoria do Desempenho pela adoção de Práticas Socioambientais.....	37
Figura 09 -	Mediadores Parciais de Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional.....	42
Figura 10 -	Condução de Casos Múltiplos do Estudo.....	45
Figura 11 -	Sequência Metodológica da Pesquisa.....	46
Figura 12 -	Modelo de esquematização adaptado	51
Figura 13 -	Localização geográfica do município de Areia - PB.....	54
Figura 14 -	Estágios do desenvolvimento do turismo em Areia - PB.....	55
Figura 15 -	Processo de inovação dos empreendimentos hoteleiros.....	63
Figura 16 -	Processo de Inovação de Bens e Serviços.....	67
Figura 17 -	Cenário Competitivo local.....	74
Figura 18 -	Benefícios pela Inovação Socioambiental.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 -	Dados de condução das entrevistas.....	58
Quadro 02 -	Dados oficiais do Instagram dos estabelecimentos.....	66
Quadro 03 -	Práticas de Responsabilidade Social.....	75
Quadro 04 -	Práticas Ambientais.....	79
Quadro 05 -	Benefícios na adoção de Práticas Socioambientais.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 -	Fontes para coleta de dados da pesquisa.....	49
Tabela 02 -	Objetivos específicos e principais construtos.....	51
Tabela 03 -	Categorias de análise.....	52
Tabela 04 -	Descrição Geral dos Empreendimentos e Entrevistados.....	59

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASPECA	Associação Paraibana dos Engenhos de Cachaça
ATURA	Associação de Turismo Rural e Cultural de Areia
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQP	Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONGs	Organizações Sem Fins Lucrativos
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PNT	Plano Nacional de Turismo
PRODETUR	Programa de Desenvolvimento do Turismo
PRT	Programa de Regionalização do Turismo
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SETUR	Secretaria de Turismo de Areia
TI	Tecnologia de Informação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UC	Unidade de Conservação
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Justificativa.....	16
1.2	Objetivos de Pesquisa.....	19
1.2.1	Objetivo Geral.....	19
1.2.2	Objetivos Específicos.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Orientação Empreendedora.....	21
2.1.1	Antecedentes e Dimensões de Orientação Empreendedora	24
2.1.2	Orientação Empreendedora em Empresas Hoteleiras e Turísticas.....	26
2.2	Práticas Socioambientais.....	29
2.2.1	Conceitos, uso e aplicação gerencial.....	29
2.2.2	Práticas Socioambientais em Empresas de Hotelaria e Turismo.....	31
2.2.3	Efeitos de Práticas Socioambientais sobre Desempenho Organizacional em Organizações.....	35
2.3	Desempenho Organizacional.....	38
2.3.1	Conceitos e estratégias.....	38
2.3.2	Resultados de Orientação Empreendedora sobre Desempenho nas Organizações.....	40
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1	Pressupostos Ontológicos, Epistemológicos e Metodológicos.....	43
3.2	Abordagem e Natureza da Pesquisa.....	43
3.3	Estratégia de Pesquisa.....	44
3.4	Sequência Metodológica.....	46
3.5	Entrevista Semiestruturada em Profundidade.....	47
3.5.1	Corpus do Estudo.....	48
3.6	Fontes Primárias e Secundárias.....	48
3.7	Critério de Qualidade.....	49
3.8	Análise de dados.....	50
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	54
4.1	ESTUDO DO CASO.....	54
4.1.1	Areia - PB e sua relação com o Turismo.....	54

4.2	Análise e Discussão dos Dados.....	58
4.3	Orientação Empreendedora.....	61
4.3.1	Inovação.....	61
4.3.2	Proatividade.....	64
4.3.3	Propensão ao risco.....	66
4.3.4	Autonomia.....	69
4.3.5	Agressividade Competitiva.....	72
4.4	Práticas Socioambientais.....	75
4.4.1	Práticas de Responsabilidade Social.....	75
4.4.2	Práticas Ambientais.....	78
4.5	Orientação Empreendedora, Práticas Socioambientais e Desempenho Organizacional.....	82
4.6	Orientação Empreendedora, Práticas Socioambientais e Turismo em Areia-PB.....	85
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
5.1	Limitações da Pesquisa e Sugestões para Pesquisas Futuras.....	96
	REFERÊNCIAS.....	98
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA QUALITATIVA.....	112
	ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	118

1. INTRODUÇÃO

O crescimento das organizações têm sido tema de relevante interesse para a comunidade acadêmica. Organizações orientadas para o empreendedorismo podem apresentar elevados níveis de desempenho organizacional baseando-se em preditores como a orientação empreendedora. Nesses espaços, a inovação, autonomia, proatividade, agressividade competitiva e predisposição aos riscos são recursos valiosos e insubstituíveis.

Em ambientes incertos e dinâmicos, empresas orientadas para o empreendedorismo possuem maiores chances de competir assiduamente no mercado e desenvolver novos produtos e serviços. Outrora, a capacidade de antecipar oportunidades e prever novas tendências de mercado mobilizam a concorrência e fortalece a criação de vantagens competitivas. Nesse cenário, estudos direcionados à orientação para o empreendedorismo ganharam espaço e notoriedade na agenda de pesquisadores em áreas como estratégia e tomada de decisões.

Dada a acirrada competitividade no mercado nacional e internacional, as empresas buscam mecanismos e estratégias que assegurem sua manutenção e desenvolvimento (Severo *et al.*, 2019). Portanto, para Bhatti, Rehman e Rumman (2020), gestores e proprietários devem considerar a orientação empreendedora como fator significativo no aprimoramento de desempenho em suas organizações, uma vez que a orientação empreendedora pode ser definida como um processo de criação de estratégia que fornece às empresas recursos para guiar a tomada de decisões empreendedoras na criação de vantagem competitiva, e no desenvolvimento do pensamento empreendedor (Song; Ma; Yu, 2019).

Neste cenário, a discussão sobre orientação empreendedora emerge como um mecanismo na criação de vantagens competitivas e novos nichos de mercado, tornando-se capaz de maximizar o desempenho organizacional, auxiliando na implementação de um clima adequado para o desenvolvimento de ações empreendedoras (Severo *et al.*, 2019). Embora estudiosos tenham se esforçado para demonstrar os efeitos existentes na relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, Coureent, Chassé e Omri (2018) afirmam que essa relação pode ocorrer de forma indireta.

Conforme os autores, essa relação pode estar sendo tratada de forma espúria e ambígua, e a presença de práticas ambientais e sociais, e práticas sociais na comunidade

podem ser evidenciados como possíveis mediadores na relação orientação empreendedora e desempenho organizacional.

Nesse contexto, a partir de uma globalização crescente, com fortes características e novas dinâmicas sociais, tecnológicas e empresariais, diferentes exigências e possibilidades de negócio podem surgir fundamentadas por uma conscientização socioambiental crescente (Sung; Park, 2018). Essas, demonstram significativa atenção a uma forma de empreender mais sustentável.

Entender como o empreendedorismo afeta o desenvolvimento sustentável das empresas, criando vantagens competitivas vem atraindo a atenção de estudiosos como Zhu *et al.* (2022). Dessa forma, empresas devem ter consciência sobre o efeito de suas ações na sociedade e no meio ambiente, buscando tornar seus processos cada vez mais sustentáveis e ecologicamente corretos.

Aprimorar a forma como lidamos com a pesquisa no mundo dos negócios e com a gestão de conhecimento para a sustentabilidade torna-se uma medida necessária. No empreendedorismo sustentável, medidas para alcançar objetivos envolvem decisões que enfrentam tensões entre as dimensões econômica, social e ambiental quanto a destinação de recursos. Assim como em diversos setores, no turismo, os impactos dessas exigências têm causado uma série de adaptações. Meios de hospedagem, empreendimentos de alimentos e bebidas, complexos de lazer, e outros empreendimentos hoteleiros e turísticos adaptam-se a novas realidades diariamente em busca de posicionar-se ativamente no mercado empreendedor.

O empreendedorismo brasileiro apresentou-se como um forte preditor de crescimento nos últimos anos. Em um levantamento realizado pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o Brasil teve um aumento significativo de empreendedores no país em 2021 (GEM, 2021). No país, a pesquisa é realizada em parceria com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), caracterizando-se como a maior pesquisa de empreendedorismo do mundo. De acordo com os dados do relatório, no país, mesmo com os reflexos da pandemia, a taxa de empreendedores estabelecidos teve um incremento de 1,2 ponto percentual e passou de 8,7% da população adulta, em 2020, para 9,9%, em 2021.

No desenvolvimento de estratégias e ações para a manutenção e funcionamento das atividades de lazer, voltadas ao turismo e hotelaria, a Rede Turismo Rural Consciente foi formada em 2020 por empreendedores e entidades de forma colaborativa, atuando e contribuindo para o desenvolvimento do turismo no Brasil. A iniciativa articula a

promoção de políticas públicas e ações que promovem a experiência de forma diversificada, com responsabilidade, consciência e acolhimento (TURISMO RURAL CONSCIENTE, 2022).

Entre os destinos e empreendimentos parceiros, a cidade de Areia, na Paraíba, *locus* desta pesquisa, tem o maior número de empreendedores que aderiram ao Pacto Turismo Rural Consciente, estratégia adotada para delimitar os direcionamentos da atividade turística no país de forma responsável durante e pós pandemia, e integra um percentual superior a 10% do total de parceiros cadastrados. O projeto conta com mais de 140 empreendedores espalhados por todas as regiões do país, entre pousadas, atrativos turísticos rurais, agências de viagem, estabelecimentos de alimentos e bebidas, associações ligadas ao turismo, e outras instituições com forte sentimento de responsabilidade socioambiental.

Enquanto destino turístico, a cidade tem despertado a atenção por sua capacidade de empreender e atrair visitantes. Estes, por sua vez, são motivados pelo clima, pela paisagem e pela história dos empreendimentos locais (Miranda, 2017). Conforme a Secretaria de Turismo de Areia (Setur), desde o ano de 2006 a cidade recebe um fluxo regular de 13 mil visitantes, em média, por ano, não contabilizados os fluxos gerados em função de eventos específicos, como o Festival Sons e Sabores, a Rota Cultural Caminhos do Frio ou o Festival da Cachaça e da Rapadura, popularizado como Bregareia (Josilene, 2021). Embora o município tenha despertado atenção de estudiosos ao tratar aspectos do empreendedorismo na região, como em Josilene (2021); Cunha (2021); De Melo e Brambilla (2020); Miranda (2017), entretanto, nenhum destes estudos analisa como a orientação empreendedora e práticas socioambientais em pousadas do município relacionam-se com o desempenho organizacional desses empreendimentos.

Portanto, com base nos preceitos de Orientação Empreendedora e Práticas Socioambientais, emerge a questão de pesquisa: Como orientação empreendedora e práticas socioambientais relacionam-se com o desempenho organizacional de pousadas no município de Areia, na Paraíba?

1.1 Justificativa

O fato de que as organizações precisam desenvolver estratégias e habilidades táticas e operacionais para se manter competitivamente ativas no mercado, tornou-se um objetivo fundamental no planejamento estratégico dos líderes organizacionais. A orientação para o empreendedorismo concentra-se na capacidade dos líderes à experimentação de novas ideias ou inovações, afastando-se dos moldes tradicionais em detrimento a novas formas de agir no contexto organizacional.

A inovação na empresa pode funcionar como uma variável mediadora entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional. Empresas com níveis altos de orientação empreendedora são capazes de gerar vantagens competitivas em relação aos seus rivais. À medida em que essa compreensão integra a experiência e a disposição para o aprendizado nestes espaços, a orientação para o empreendedorismo torna-se um forte preditor de desempenho nas organizações.

Conforme Garçon e Nassif (2021), o construto orientação empreendedora surge como uma prática de empreendedorismo no campo organizacional a partir do trabalho seminal de Miller (1983) e posteriormente em Lumpkin e Dess (1996). Desde então, inúmeros trabalhos teóricos e empíricos sobre o tema ganharam espaço no mundo acadêmico, fornecendo *insights* em diversos setores da economia, como na indústria da moda (Divito e Bohnsack, 2017), no setor tecnológico (Vrontis; Chaudhuri; Chatterjee, 2022), no setor manufatureiro (Andérsen, 2022), e no âmbito empresarial enfatizando o contexto de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (Civera; Cortese; Fiandrino, 2018; Akomea *et al.*, 2022), por exemplo.

Covin e Wales (2019) reforçam o fato de que o interesse acadêmico na orientação empreendedora continuou a crescer rapidamente durante três décadas. Para Lumpkin e Dess (1996) fatores organizacionais e ambientais podem influenciar a orientação empreendedora nas organizações, refletindo diretamente em seu desempenho. Embora essa relação esteja imbricada em uma relação tratada majoritariamente de forma direta, posicionar-se de diferentes maneiras pode se tornar um fator imprescindível para o avanço da pesquisa científica e o avanço mercadológico.

Conforme apontam resultados obtidos pelo *GEM*, no ano de 2022, a qualidade do empreendedorismo no Brasil apresentou avanços para o campo. A taxa de empreendedores estabelecidos no país teve um incremento de 0,5% em relação ao ano anterior, e embora a taxa geral de empreendedores apresente uma leve queda em relação

aos últimos 10 anos, a redução de empreendedores iniciais reflete em uma redução do nível de empreendedorismo por necessidade no país e aponta uma retomada na economia e melhorias na gestão de negócios (ASN, 2023).

Nesse contexto, pensar estrategicamente e agir de forma sustentável tornou-se uma medida com alto poder de retorno econômico para as empresas, inclusive nas empresas de turismo. Agyeiwaah (2019) destaca algumas práticas socioambientais como: a interação com a comunidade, aproximação dos costumes e idiomas locais, a separação de resíduos, reuso e a redução de desperdício como fatores benéficos à empresa e a comunidade, o que pode afetar positivamente o desempenho organizacional em empresas de turismo.

Entretanto, o nicho de pesquisas tratando o desempenho organizacional em empresas de turismo não se mostra de forma articulada e com medidas consolidadas, por isso, demandam a necessidade de novas pesquisas que explorem melhor essa relação (Sainaghi; Phillips; Zavarrone, 2017).

Desta forma, para examinar a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, este estudo considerou a adoção de práticas socioambientais no contexto empresarial como um importante mecanismo mediador desta relação e buscou compreender a conexão entre esses construtos em organizações hoteleiras e turísticas. Seus resultados podem ser utilizados para auxiliar gestores e/ou proprietários de empreendimentos turísticos em processos de tomada de decisão, além de auxiliar no processo da criação de estratégias de inovação e soluções para possíveis problemas.

Outrora, esta pesquisa contribui para a comunidade científica ao examinar o empreendedorismo em nível empresarial em um contexto doméstico de economia emergente, uma vez que, a literatura sobre orientação empreendedora disponível encontra-se majoritariamente centralizada em contextos internacionais e de países desenvolvidos (Wales; Gupta; Mousa, 2013), enquanto isso, a pesquisa sobre orientação empreendedora em países em desenvolvimento cresce lentamente (Wales *et al.*, 2019). Conforme os autores citados, embora estudos anteriores tenham contribuído e melhorado nossa compreensão sobre orientação empreendedora em contextos globais, uma “detecção de lacunas” torna-se essencial para identificar pontos de entrada importantes e oportunidades de contribuição nessa discussão.

Assim, mais pesquisas sobre orientação empreendedora tornam-se necessárias à medida em que o construto foi identificado como um forte preditor de desempenho empresarial (Ciampi *et al.*, 2021). No campo de estudos em turismo, pesquisas

relacionando a orientação empreendedora e desempenho em organizações podem ser evidenciadas em trabalhos como (Roxas; Chadee, 2013; Kallmuenzer; Peters, 2018; Lita; Faisal; Meuthia, 2020; Nedeljković-knežević; Pavluković, 2020; Hurtado-Palomino; Horng *et al.*, 2021; Luu, 2021). Porém, estudos sobre orientação empreendedora, práticas socioambientais e sua relação com desempenho organizacional em empresas de turismo em países em desenvolvimento, apresentam-se de forma incipiente em periódicos internacionais.

Portanto, este estudo pretende diminuir a carência existente na literatura sobre o tema. Espera-se que os resultados contribuam para melhorar a compreensão e contextualização acerca dos construtos elencados em uma área com poucos estudos produzidos.

Compreender como essa relação ocorre em uma cidade localizada em uma região interiorana, resguardando o último remanescente de Mata Atlântica de Brejo de Altitude do estado, remanescentes arquitetônicos dos séculos XVIII e XIX, com mais de 420 imóveis tombados (IPHAN, 2024), mostra-se importante ao demonstrar o estímulo de práticas que valorizem o social, o ambiental e o econômico, e como tais ações influenciam no desempenho organizacional em novos e antigos empreendimentos hoteleiros e turísticos.

Algumas áreas de estudo demandam maior necessidade de pesquisas para compreender o papel de práticas de sustentabilidade em empresas de turismo, incluindo resultados de crises financeiras ou adoção de práticas avançadas (Alonso-Almeida *et al.*, 2018). Assim, a realização deste estudo pode apresentar grande potencial para inovação em meios de hospedagem localizados em regiões predominantemente rurais, uma vez considerado o contexto em que foi executado. Assim como o incentivo do uso de práticas sustentáveis no empreendedorismo rural, contribuições efetivas na criação de vantagens competitivas para gestores e/ou proprietários de empreendimentos turísticos e hoteleiros podem surgir.

1.2 Objetivos de Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a Orientação Empreendedora e Práticas Socioambientais relacionam-se com o Desempenho Organizacional de pousadas no município de Areia – PB

1.2.2 Objetivos Específicos

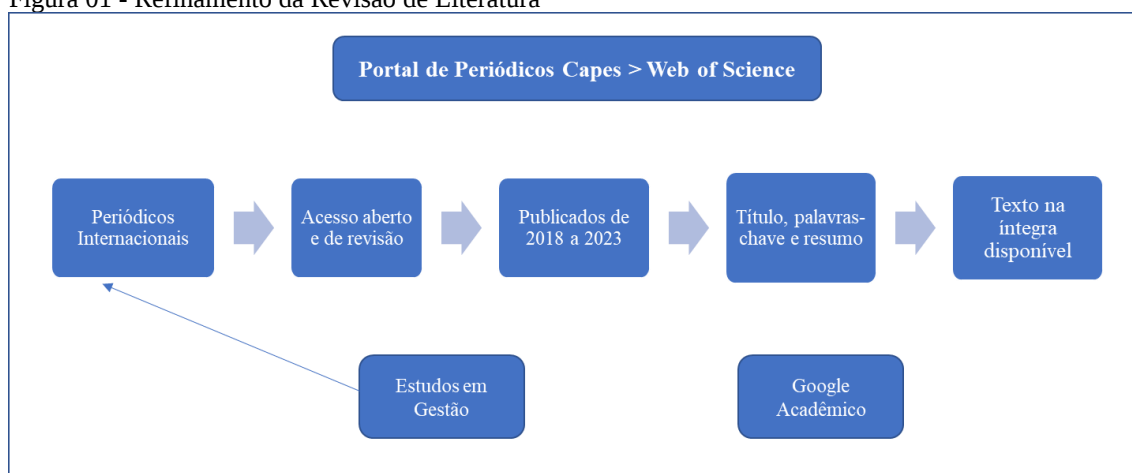
- a) Verificar como a Orientação Empreendedora é utilizada pelos gestores de pousadas do município de Areia – PB
- b) Identificar práticas socioambientais nas pousadas do município de Areia- PB
- c) Estabelecer as relações de influência da Orientação Empreendedora e práticas socioambientais sobre o Desempenho Organizacional em pousadas do município de Areia - PB
- d) Analisar as contribuições da Orientação Empreendedora e práticas socioambientais para o desenvolvimento da atividade turística no município de Areia- PB

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este bloco refere-se aos achados teóricos que fundamentam os objetivos desta pesquisa. Nas seções a seguir estão descritas contribuições científicas acerca dos principais construtos trabalhados no estudo em tela. Neste tópico expõe-se contribuições literárias no campo dos estudos organizacionais abordando temas como: Orientação Empreendedora, Práticas de Responsabilidade Social e Ambientais, Desempenho Organizacional e Turismo, observe a figura.

Para tal, foi realizada uma pesquisa no Portal Periódicos Capes e na base de dados *Web of Science*. A busca na base foi realizada utilizando os termos “*entrepreneurial orientation*”, “*environmental practices*”, “*social practices*”, “*performance*”, “*organizational performance*” “*hotels*” e “*tourism*” ordenados pelo operador booleano “*and*”. O processo de seleção pode ser observado na figura 01.

Figura 01 - Refinamento da Revisão de Literatura



Fonte: Elaboração própria, 2024.

Os artigos selecionados foram publicados em periódicos internacionais como *British Journal of Management*, *Entrepreneurial Business & Economics Review*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Entrepreneurship theory and practice*, *Environmental Science and Pollution Research*, *Human Resource Development Quarterly*, *International Journal of Business & Economics*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, *International Journal of Production Economics*, *International Small Business Journal*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Research*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of Cleaner*

Production, Journal of Hospitality and Tourism Management, Journal of Hospitality and Tourism Technology, Journal of Knowledge Management, Journal of Retailing, Journal of Sustainable Tourism, Journal of Sustainable Tourism, Sage Publications, Strategic Management Journal, Studies in Business and Economics, Sustainability, The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, Tourism Management, Tourism Planning & Development, Tourism Recreation Research, publicados em língua inglesa.

O primeiro recorte definido foram artigos de acesso aberto e de revisão publicados entre os anos de 2018 até 2024. Logo em seguida, a seleção deu-se pela leitura do título, palavras-chave e resumo dos trabalhos. Posteriormente, apenas trabalhos com texto integralmente disponível estariam aptos a compor a base teórica do estudo. A leitura na íntegra de pesquisas que fossem ao encontro dos objetivos do trabalho, centralizando a leitura em suas discussões. Em uma próxima fase, referências presentes nos estudos selecionados são indexadas ao estudo conforme sua importância e necessidade.

Dois filtros após o delineamento inicial foram adicionados conforme a necessidade do estudo. O item 2.3 do referencial deriva especificamente de estudos no campo de Gestão Organizacional e o item 2.4 foi elaborado a partir da produção científica nacional. Por se tratar de um contexto local com pouca ênfase internacional, admitiu-se a base de dados *Google Acadêmico*. O recorte temporal de seleção compreende artigos publicados até o mês de fevereiro de 2024 e para sua estruturação, utilizou-se os termos de busca “Turismo”, “Práticas socioambientais”, “Gestão” e “Hotéis” operados pelo operador *booleano* “e” ao termo “Areia-PB”, em língua portuguesa.

A seção a seguir refere-se às características gerais dos estudos sobre orientação empreendedora, é possível observar implicações teóricas e práticas acerca do construto, suas dimensões, e aspectos contidos na relação existente entre práticas socioambientais, desempenho organizacional e turismo.

2.1 Orientação Empreendedora

Ao conceituar o construto, Miller (1983) afirma que a orientação empreendedora refere-se ao comportamento de uma organização para a inovação, proatividade e assunção de riscos auxiliando o desempenho organizacional. Já para Lumpkin e Dess (1996) a orientação empreendedora pode ser definida pelo estilo de tomada de decisão, práticas,

processos e a dinâmica comportamental que resultam em novos mercados/produtos e serviços.

De forma semelhante, Covin, Green e Slevin (2006) enfatizam que a orientação empreendedora envolve resultados e comportamentos quanto à gestão orientados pelas crenças e preferências expressas pelos gerentes de nível superior de uma empresa. Enquanto isso, para Anderson (2009), a orientação empreendedora pode ser vista como um recurso estratégico que reflete o grau de inovação, proatividade e propensão ao risco de uma empresa traduzidos em seu comportamento e filosofia de gestão.

Kollmann e Stöckmann (2014) argumentam que a orientação empreendedora é representada pela direção de uma organização quanto a seus níveis de progressão e mudança, nesses casos, comportamentos inovadores abrigam atividades destinadas a criar e comercializar produtos e serviços novos e atividades exploratórias destinadas a melhoria gradativa de produtos e serviços existentes.

Segundo White e Vila (2017) a essência da orientação empreendedora está na capacidade dos *Chief Executive Officers* (CEOs) em direcionar recursos corporativos para condutas inovadoras, proativas e de risco. O CEO com orientação empreendedora, por sua vez, é capaz de modelar o comportamento e resultados nas organizações por meio da concentração de recursos pessoais, como tempo e esforço orientados para o empreendedorismo (Keil *et al.*, 2017). Estilo e tomada de decisões estratégicas sobre os negócios das empresas podem expressar a orientação empreendedora (Zhai *et al.*, 2018).

Conforme Covin e Wales (2019) é proveitoso contemplar a orientação empreendedora como uma característica de uma organização que é capaz de sustentar um padrão de comportamento empreendedor refletido em novas entradas proativas (inovação de produto, serviço, tecnologia, mercado ou modelos de negócios) indicando inovações quanto às condições existentes.

Entretanto, a orientação empreendedora pode se tornar um desafio para as organizações, Gupta (2019) evidencia essa relação no contexto das pequenas empresas com restrições de recursos, já que esses estabelecimentos necessitam de recursos consideráveis para proteger seus objetivos empresariais em situações desastrosas. Porém, para Donbesuur, Boso e Hultman (2020) a orientação empreendedora se torna um fator estratégico e significativo no surgimento de novos negócios, em especial no crescimento, sucesso e desempenho financeiro da empresa.

Para Kraus *et al.* (2019) a orientação empreendedora estende-se também ao nível individual, aqui não apenas os gestores de topo ou proprietários são essenciais no

empreendedorismo das organizações, a inovação pode acontecer em qualquer nível nestes espaços (Hughes *et al.*, 2018). Contudo, Para Lyu e Xi (2022) a orientação empreendedora pode ocorrer à medida em que o CEO está predisposto a inovar e investir em atividades inovadoras buscando vantagens competitivas, confrontar de forma proativa a concorrência, visualizar oportunidades e estar propenso ao risco sem medo de falhas.

Crick *et al.* (2021) enfatizam que a orientação empreendedora assume uma postura estratégica e demonstra a compreensão de uma empresa a respeito da forma como esta conduz seus negócios, tão como o seu nível de equilíbrio com seu ambiente externo por meio da inclinação para inovação, proatividade, agressividade competitiva, propensão ao risco e autonomia.

Gali *et al.* (2024) apontam que uma empresa com baixos níveis de orientação empreendedora apresenta características conservadoras, estáveis e inertes, em contrapartida, uma empresa com altos níveis de orientação empreendedora é futurista, mutável e tem a capacidade de transformar-se. Para esses autores, comportamentos propensos ao risco, inovadores e proativos acabam sobrecarregando os recursos das organizações, afetando sua capacidade de suprir seus mercados e responder a oportunidades e ameaças.

Porém, conforme Bouncken *et al.* (2016) a orientação empreendedora pode encorajar uma atmosfera colaborativa, ao passo em que novas ideias ou ideias inovadoras são desenvolvidas, a busca por recursos acontece em conjunto e os riscos de inovação são partilhados de maneira proativa estabelecendo parcerias e alianças.

Além disso, conforme apontam Wilson e Perepelkin (2020) a presença de orientação empreendedora no âmbito empresarial promove um ambiente de aprendizado capaz de superar falhas, criar novas descobertas e explorar novas oportunidades. Estudos anteriores sobre orientação empreendedora, reconhecem a importância dos indivíduos para a organização e seus esforços empreendedores (Covin *et al.*, 2020). Para estes autores, a orientação empreendedora é apropriada para lidar com as incertezas e mudanças de um ambiente externo e apresentam uma tendência natural inflexível quanto à inércia à medida em que a organização muda de porte, infundindo flexibilidade e adaptabilidade em grandes organizações.

Ao encerrar esta seção, a orientação empreendedora foi considerada como uma postura estratégica e a sua adoção possibilita uma melhor compreensão dos negócios de uma empresa, promovendo um ambiente de aprendizado organizacional capaz de contornar erros e descobrir novas possibilidades de negócio (Wilson; Perepelkin, 2020;

Crick *et al.*, 2021). A seguir, são apresentados alguns achados sobre o percurso da orientação empreendedora nas organizações e suas principais características evidenciadas pela comunidade científica.

2.1.1 Antecedentes e Dimensões de Orientação Empreendedora

Tratando-se da orientação empreendedora, duas abordagens distintas ganharam notoriedade na literatura de estudos organizacionais quanto à dimensionalidade de sua avaliação (Wales *et al.*, 2021). Apesar de haver distinção na literatura acerca do conceito de orientação empreendedora, no campo organizacional, processos, tomadas de decisão que ocorrem de forma empreendedora caracterizam este construto (Lumpkin; Dess, 1996).

Uma concepção é tratada de forma unidimensional e está ligada aos trabalhos de Miller (1983) e posteriormente em Covin e Slevin (1989). Três dimensões principais são consideradas a partir das contribuições dos autores: inovação, tomada de risco e proatividade. De acordo com a abordagem unidimensional, estas dimensões devem se relacionar positivamente para que a orientação empreendedora se manifeste (Montiel-Campos, 2018).

Covin e Lumpkin (2011) e Miller (2011) posteriormente reafirmam a uniformidade presente nesta linha de pensamento. Desta forma, bastaria a ausência de inovação, proatividade ou riscos assumidos para classificar uma organização como não orientada ao empreendedorismo (Covin; Wales, 2012). Ainda é possível observar no arcabouço literário, diferentes percepções levantadas sobre cada uma das dimensões que compõem o construto orientação empreendedora.

Estudiosos como Rauch *et al.* (2009) compreendem a dimensão de inovação como algo tangível à criatividade, como a inclinação para se envolver em novos projetos e ideias, estar aberto à experimentação e a introdução de novos produtos, processos e/ou tecnologias. Ainda para os autores, a proatividade pode ser descrita pela tomada de iniciativas à antecipação e pela busca de oportunidades frente a seus concorrentes e a tomada de ações ousadas ou o comprometimento de recursos em empreendimentos novos e arriscados ou incertos caracterizam a propensão ao risco.

Para Yang e Meyer (2019) a proatividade possibilita a exploração de novas oportunidades para as empresas, o que pode resultar em um desempenho satisfatório.

Teece (2016) enfatiza que reconhecer capacidades para obter vantagens competitivas e melhores fontes de mercado caracteriza o reconhecimento de oportunidades.

A abordagem tratada de forma unidimensional tornou-se amplamente difundida no campo de estudos sobre orientação empreendedora, assumindo a postura de *design* dominante (Wales *et al.*, 2019). Ampliando a discussão sobre a tríade presente na vertente unidimensional, Amankwah-Amoah, Danso e Adomako (2019) afirmam que uma orientação proativa pode ser descrita pela capacidade de um tomador de decisões, ao antecipar oportunidades de negócios e aproveitar condições ambientais emergentes que podem refletir no desempenho da empresa.

Por outro lado, a orientação para o risco representa o papel gerencial no investimento de decisões estratégicas críticas, embora os resultados possam ser incertos (Amankwah-Amoah; Danso; Adomako, 2019). Desta forma, para os autores supracitados, a orientação para o empreendedorismo nas organizações está ligada diretamente ao papel do líder enquanto tomador de decisões.

Em contrapartida, a abordagem multidimensional surge a partir do trabalho de Lumpkin e Dess (1996), duas novas dimensões são propostas e inseridas as dimensões já existentes nos estudos sobre orientação empreendedora na agenda dos pesquisadores do organizacionais, a agressividade competitiva e a autonomia. Montiel-Campos (2018) afirma que nesta abordagem, dentre as dimensões de orientação empreendedora, podem emergir distintas combinações e cada uma das dimensões representa aspectos divergentes e independentes de orientação empreendedora, tornando-se assim complementares e não presentes simultaneamente em igual nível.

Para Lumpkin; Dess (1996) a inovação refere-se à propensão das organizações no que tange o surgimento de novos projetos por meio da criatividade e a aparição de novas ideias. Enquanto isso, a proatividade pode ser descrita pela capacidade de antecipação em oportunidades de mercado e a identificação de lacunas e necessidades de clientes antes da concorrência. Assumir riscos envolve a predisposição a negócios imprevisíveis podendo refletir sucesso ou fracasso.

Covin e Slevin (1989) reconhecem como autonomia, o formato livre para tomada de decisões e implementação de novas ideias independente de indivíduos e equipes nas organizações. Já a agressividade competitiva mostra o confronto entre a organização e os seus concorrentes, objetivando o domínio de mercado.

Nos estudos sobre orientação empreendedora, uma abordagem é tratada de forma unidimensional, deixando claro que uma organização só pode ser considerada como

empreendedora se todos os componentes de sua postura empreendedora apresentarem altos níveis de desenvolvimento (Miller, 1983). Enquanto isso, outra abordagem é tratada de forma multidimensional, na qual uma organização pode ser tida como empreendedora mesmo que nem todos os elementos de sua postura empreendedora não apresentem altos níveis de desenvolvimento (Ciampi *et al.*, 2021).

Ampliando a discussão sobre orientação empreendedora, Anderson *et al.* (2015) destacam que a orientação empreendedora pode ser dividida em duas dimensões, são elas: Comportamento Empreendedor relacionado à inovação e proatividade, e a Atitude Gerencial relacionando-se ao risco, compreendendo em sua totalidade o conceito de orientação empreendedora. Nessa discussão, Covin e Wales (2019) evidenciam que as concepções dominantes acima apresentadas são amplamente discutidas e defensáveis. Para os autores as conceptualizações dominantes não são excludentes, concentram-se apenas em fenômenos diferentes e são possíveis de estudo.

Ao finalizar esta seção, este estudo considerou diferentes concepções tratadas sobre o construto orientação empreendedora como em Miller (1983); Lumpkin e Dess (1996) e Anderson *et al.* (2015), e acata a abordagem multidimensional proposta por Lumpkin e Dess (1996) apropriada para o desenvolvimento desta pesquisa. Assim, a próxima seção apresenta a orientação empreendedora no contexto de empresas hoteleiras e turísticas.

2.1.2 Orientação Empreendedora em Empresas Hoteleiras e Turísticas

A atitude empreendedora é um fator essencial para o desempenho financeiro das empresas de turismo (Kallmuenzer; Peters, 2018). Enquanto isso, uma empresa considerada empreendedora é a que se envolve nas inovações de mercado e produtos, investe em empreendimentos e ações um tanto arriscados, e apresenta inovações proativas frente aos seus concorrentes (Covin; Slevin, 1989).

Nesse contexto, o turismo é um setor econômico que demanda inovação contínua da oferta turística, porque os turistas procuram cada vez mais produtos diferenciados e de melhor qualidade, novas destinações, experiências e atividades (Song *et al.*, 2010). Para Šobić, Bošković e Pantović (2023) novas experiências podem ser o principal motivo para a realização de uma viagem.

Muito embora a indústria do turismo possa ser um dos pilares centrais econômicos essenciais em muitas regiões, desafios como a globalização, mudanças comportamentais

e a forte concorrência, demandam uma compreensão essencial de como as empresas de turismo podem alcançar resultados superiores de desempenho, já que algumas questões podem afetar especificamente esse setor, como a sazonalidade nos destinos e as alterações climáticas (Sainaghi; Phillips; Zavarrone, 2017).

Para Corrêa *et al.* (2021) as tomadas de decisões antecipadas e o acompanhamento de novas oportunidades em mercados de economia emergente, estão associadas ao empreendedorismo. Nesse cenário, a proatividade em empresas, molda ativamente o ambiente externo e antecipa as futuras demandas de mercado em diferentes setores da economia (Šobić; Bošković; Pantović, 2023), inclusive no turismo. Dessa forma, a inovação torna-se um fator de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento econômico em mercados dinâmicos e turbulentos (Jiang, 2018).

Levando em consideração o fato que a proatividade não se relaciona apenas com a inovação, mas exige também que uma empresa ou organização seja pioneira no lançamento de produtos novos ou serviços no mercado, empresas proativas são vistas como líderes pelos concorrentes (Kallmuenzer *et al.*, 2019). Como a indústria do turismo e o setor de hospedagens estão em constante mudança, ambientes dinâmicos e incertos demandam que as empresas hoteleiras reforcem as suas capacidades de inovação, proatividade e encorajamento a assumirem riscos (Priporas *et al.*, 2017).

Para Tajeddini, Martin e Ali (2020) o impacto que a orientação empreendedora exerce sobre uma organização depende da dinâmica ambiental em que está inserida: quanto mais dinâmico for o ambiente, melhores resultados de orientação empreendedora serão notados. Para esses autores, hotéis devem estar incumbidos de compreender o seu contexto de negócios para melhorar o seu desempenho.

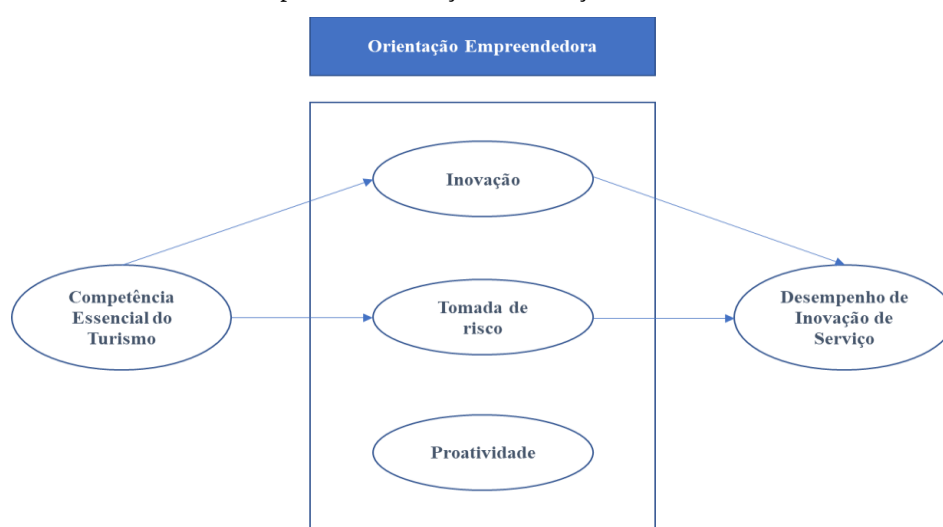
Considerando as Pequenas e Médias Empresas como pilar central do setor de turismo e hospitalidade, Coghlan e Coughlan (2018) destacam que em fóruns de intercâmbio entre indústrias ou associações, investir em aprendizagem organizacional pode auxiliar a troca de conhecimento industrial nesses espaços. Em concordância Chien e Tsai (2021) confirmam a relação indireta entre orientação empreendedora e desempenho por meio da aprendizagem organizacional na indústria hoteleira.

À medida em que o efeito da competência essencial do turismo sobre o desempenho de inovação de serviço no setor, algumas hipóteses foram confirmadas por (Tang *et al.*, 2020). A competência essencial no turismo pode ser caracterizada pela capacidade superior de aproveitamento e coordenação de recursos turísticos estratégicos, experiências e práticas organizacionais utilizadas na criação e no desenvolvimento de

uma vantagem competitiva, única e de difícil imitação (Camisón; Forés; Boronat-Navarro, 2017).

Tang *et al.* (2020) identificaram que o principal mediador na relação entre a competência central do turismo e o desempenho da inovação em serviços, foi evidenciado no papel da orientação empreendedora. Conforme os autores, as dimensões de inovação e a tomada de riscos medeiam totalmente os efeitos da competência central do turismo no desempenho da inovação de serviços em pequenas e médias empresas de turismo, conforme observado na Figura 02.

Figura 02 - Mediadores de Desempenho de Inovação de Serviço



Fonte: Adaptado de Tang *et al.* (2020).

A partir da revisão da literatura esta pesquisa considerou orientação empreendedora em empresas hoteleiras e turísticas, um fator essencial para o desempenho financeiro dessas organizações (Kallmuenzer; Peters, 2018). Nesse contexto, a presença de orientação empreendedora impacta a dinâmica ambiental, uma vez que, ambientes mais dinâmicos e incertos demandam maiores esforços em capacidades de inovação, proatividade e o encorajamento ao risco (Tajeddini; Martins; Ali, 2020; Priporas *et al.*, 2017).

Com isto, este tópico encerra a apresentação da revisão da literatura dos aspectos relacionados à orientação empreendedora. Na seção a seguir, serão apresentados os achados teóricos e empíricos relacionados às Práticas Socioambientais enquanto construto e elemento de investigações científicas.

2.2 Práticas Socioambientais

2.2.1. Conceitos, uso e aplicação gerencial

Desafios globais, como a pobreza, a desigualdade, o clima, a degradação ao meio ambiente, a prosperidade e a justiça interrelacionam-se e incorporam uma série de ações relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estes, por sua vez constituem um motor para o desenvolvimento econômico e social em organizações privadas, Organizações Sem Fins Lucrativos (ONG's), organizações e instituições públicas (ONU, 2024; Rendtorff, 2019). Nesse cenário, os ODS integram a Agenda 2030, pacto mundial entre países para o cumprimento de metas globais, e objetivam o desenvolvimento e a regeneração econômica pautados por uma mudança social e política. Os 17 ODS podem ser visualizados na Figura 03.

Figura 03 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Organização das Nações Unidas, 2024.

Além disso, a atenção para a proteção ambiental está cada vez mais presente nas ações das organizações devido à importância no desenvolvimento da economia e bem-estar social (Ilyas; Hu; Wiwattanakornwong, 2020). Para Madime e Gonçalves (2022) as empresas precisam preocupar-se com métodos de produção socialmente responsáveis para além do cuidado com os interesses acionistas e investidores.

Anzola-Roman, Garcia-Marco e Zouaghi (2023) afirmam que características naturais e sociais, como a relação com o clima, biodiversidade, desigualdade e agitação

social demandam atenção tanto na prática empresarial quanto na pesquisa acadêmica e encorajam as empresas a assumirem responsabilidades referente à sustentabilidade e questões sociais. Embora na literatura exista pouco consenso sobre a classificação dessas práticas, este estudo enfatiza uma abordagem de forma aberta e considera a adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em Phan *et al.* (2020), e Práticas de Sustentabilidade em López-Gamero *et al.* (2023), como sinônimos para Práticas Socioambientais.

Essa delimitação foi adotada, uma vez que para autores como Oriade *et al.* (2021) a própria definição de práticas de sustentabilidade apresenta ambiguidade e podem significar coisas diferentes para outros indivíduos, sua aceitação depende da perspectiva de cada autor. Nesse cenário, Annunziata *et al.* (2018) afirmam que a adoção de práticas socioambientais proativas se torna um mediador de relações benéficas entre o desempenho econômico de uma organização e capacidades organizacionais, como a colaboração com parceiros-fornecedores e a inovação de produtos e mercadorias.

Alonso-Almeida *et al.* (2018) defendem que a adoção de tais práticas reflete benefícios diversos, como o melhor entendimento dos processos e, concretamente, quando mais recursos são consumidos, a identificação dos custos para cada atividade é facilitada, tornando a melhoria contínua. Enquanto isso, para López-Gamero *et al.* (2022) práticas socioambientais procuram diminuir os efeitos negativos das atividades humanas sobre o meio natural e buscam de forma colaborativa contribuir com a sociedade, valorizando a cultura dos povos e preservando o patrimônio. Conforme esses autores, algumas ações como a redução do consumo de água e energia, gestão de resíduos e reutilização, a seleção de fornecedores que prezam pela responsabilidade social e o envolvimento dos clientes em ações solidárias podem ilustrar a adoção de tais práticas.

Outrora, a adoção de práticas de socioambientais nas organizações tem influência direta e positiva em seu desempenho, gerando ganhos financeiros que são refletidos em termos de lucro e crescimento (Phan *et al.*, 2020). Em conformidade, resultados empíricos mostram que engajar-se em práticas socioambientais para melhorar a eficiência, pode resultar em benefícios para as organizações como a redução de impactos negativos sobre o meio ambiente e sua maximização de valor (Crifo *et al.*, 2016).

As práticas socioambientais baseiam-se na relação de forma voluntária levando em consideração preocupações sociais e ambientais nas organizações por meio da sua interação com colaboradores, comunidade local e todos os stakeholders que compreendem o contexto organizacional que estão inseridas (fornecedores, clientes,

acionistas, investidores, setor público, entre outros interessados), conforme apontam Madime e Gonçalves (2022).

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009) a execução de práticas socioambientais nas empresas representam um meio para o crescimento organizacional, uma vez que esse, depende de um maior envolvimento de seus colaboradores. Para os autores, essas práticas são traduzidas em benefícios para gestores e funcionários porque oferecem significado e conexão às atividades no trabalho e possibilitam a criação de níveis elevados de autoestima, fazendo com que os colaboradores se sintam gratificados pelo reconhecimento do trabalho.

Para Feeney *et al.* (2022) tornar-se verdadeiramente sustentável envolve a interconexão dos sistemas que conhecemos, e desafia a conjuntura implícita sobre o que é valorizado e como nos organizamos enquanto civilização. Conforme os autores supracitados, agir e pensar de maneira diferente e mais sustentável pode sintetizar essa reflexão. Tendo em vista a complexidade em torno da sustentabilidade, torna-se necessário a adoção de uma visão de longo prazo para projetos sustentáveis, uma vez que esse fato permite a incorporação de processos de aprendizado reflexivos e complexos (Zhang; Welch; Miao, 2018).

Após a finalização desta seção, este estudo considera a abordagem de Phan *et al.*, (2020) como fator mediador de desempenho organizacional e que a eficiência nos processos organizacionais pode ser melhorada com a adoção de tais práticas (Crifo *et al.*, 2016). A próxima seção aborda o contexto da adoção de práticas socioambientais em empresas hoteleiras e turísticas.

2.2.2 Práticas Socioambientais em Empresas de Hotelaria e Turismo

Priorizar resultados de sustentabilidade para o desempenho da empresa permite o engajamento de pesquisas transdisciplinares e nos aproxima do aprimoramento e compreensão de processos de aprendizagem reflexivos para os negócios (Feeney *et al.*, 2022). Assim, o processo de tomada de decisão que tem por objetivo o incentivo de iniciativas que visam o cuidado socioambiental, oferece subsídios para a construção e ampliação de inovação da empresa (Anzola-Román; Garcia-Marco; Zouaghi, 2023).

Para Gil-Godero *et al.* (2021) o aumento de práticas responsáveis nas organizações corresponde a preocupação que as empresas têm em responder de forma

adequada à sociedade. Conforme esses autores, o comportamento empresarial é percebido e julgado pelos *stakeholders* e estas medidas são consideradas neste processo.

Oriade *et al.* (2021) afirmam que na indústria hoteleira, a adoção de práticas ambientais tende a ser enfatizada pelas alterações climáticas, utilização de recursos como água e energia, gestão de resíduos, proteção de preservação do meio natural e ser responsável ao considerar os impactos ambientais. Enquanto isso, as dimensões social e econômica centram-se em questões de igualdade e diversidade no local de trabalho, saúde e segurança, condições de trabalho e apoio comunitário, conforme apontam os autores supracitados.

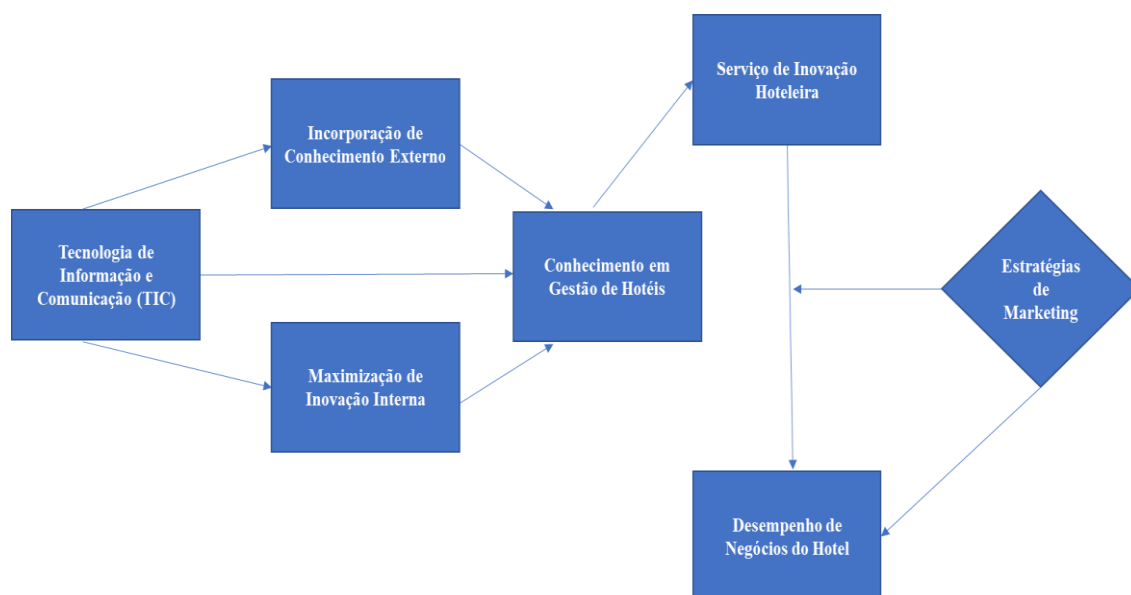
Na hotelaria, a complexidade de relacionamentos presentes na gestão verde de recursos humanos nas organizações não exerce apenas influência nos colaboradores de hotéis, mas se estendem a demais setores da indústria hoteleira, como sistemas de *marketing*, RSC, liderança e gerenciamento e cultura organizacional (Alreahi *et al.*, 2023). Para esses autores, a adoção de tais práticas tem um papel efetivo no desenvolvimento de todos os *stakeholders* integrantes na indústria hoteleira, como proprietários, gestores, fornecedores e clientes, e embora existam diversos desafios implícitos nesta relação, seus benefícios não podem ser negados.

Referindo-se ao rumo das pesquisas em turismo relacionando práticas socioambientais, tratada como sinônimo para práticas de responsabilidade social corporativa (Oriade *et al.*, 2021), Ibárra, Garay e Guevara (2020) afirmam a predominância de estudos ligados a questões ambientais, onde as abordagens concentram-se nos impactos produzidos pela indústria do turismo e na criação de mecanismos para a sustentabilidade, gestão e controle. A Figura 04 apresenta os conceitos mais citados relacionando as pesquisas em turismo com a adoção de práticas socioambientais.

Figura 04 - Conceitos mais citados em pesquisas relacionando Turismo e Práticas Socioambientais

conhecimento interno e externo (Harif; Nawaz; Hameed, 2022). A Figura 06 pode ilustrar essa situação.

Figura 06 - Uso de Tecnologia de Informação e Comunicação para a inovação de serviços e desempenho de negócios hoteleiros



Fonte: Adaptado de Harif; Nawaz; Hameed, 2022.

A Figura 06 ilustra a relação entre o uso de TIC e empresas na indústria hoteleira, assim como as variáveis que influenciam e são influenciadas nesse cenário. Para Queiroz *et al.* (2018) a capacidade de utilização de Tecnologia de Informação (TI) afeta diretamente o desempenho de uma organização. Nesse contexto, buscando a sobrevivência e a competitividade no mercado, as organizações são obrigadas a elevar sua eficiência, implementar tecnologias mais avançadas, criar vantagens competitivas de produtos e serviços, e lutar pelos melhores especialistas (Streimikiene, *et al.*, 2021).

Embora a adaptação ou impulso ao desenvolvimento tecnológico seja fulcral para a competitividade e sobrevivência dos negócios empresariais (Giza; Wilk, 2021), a adoção de práticas empresariais responsáveis tornou-se uma tendência atual na conduta empresarial em organizações (Liang; Watters; Lemanski, 2022). Para esses autores, um hotel pode oferecer diversas práticas de gestão responsável em diferentes áreas do meio de hospedagem, utilizando de seus equipamentos, locais e materiais de consumo para satisfazer as necessidades de seus hóspedes, de forma a obter benefícios econômicos e sociais à medida em que causa um impacto positivo em um grande número de pessoas.

Após a finalização desta seção, considera-se o processo de tomada de decisão subsidiado pelo cuidado socioambiental fator significativo na construção e ampliação de inovações nas empresas, conforme apontam Anzola-Román, Garcia-Marco e Zouaghi (2023). A seção seguinte apresenta aspectos presentes na relação entre práticas socioambientais e desempenho organizacional.

2.2.3 Efeitos de Práticas Socioambientais sobre Desempenho Organizacional em Organizações

Para Anzola-Roman, Garcia-Marco e Zouaghi (2023) as empresas exercem papéis socioeconômicos e impactam notoriamente o ambiente, o bem-estar social e condicionam a prosperidade para comunidades em que atuam. O manejo de práticas socioambientais e o efeito de sua adoção nos negócios é um assunto que vem sendo debatido ao longo dos últimos anos (Alonso-Almeida *et al.*, 2018). As empresas precisam deixar uma mensagem clara sobre as atividades de responsabilidade social ou sobre as políticas verdes que detalham suas direções, objetivos e medidas (Arend, 2014; Alonso-Almeida, 2018).

Entretanto, técnicas como *greenwashing* podem diminuir as ações coletivas e globais quanto à proteção ao meio natural, que é um dos fortes pilares para a indústria do turismo e da hospitalidade (Khatter, 2023). O *greenwashing* é uma apresentação enganosa e egoísta que apresenta bens e/ou serviços como ambientalmente responsáveis, entretanto, esses atributos não atendem aos padrões socioambientais aceitos e por muitas vezes os contradizem (Valtonem, 2013).

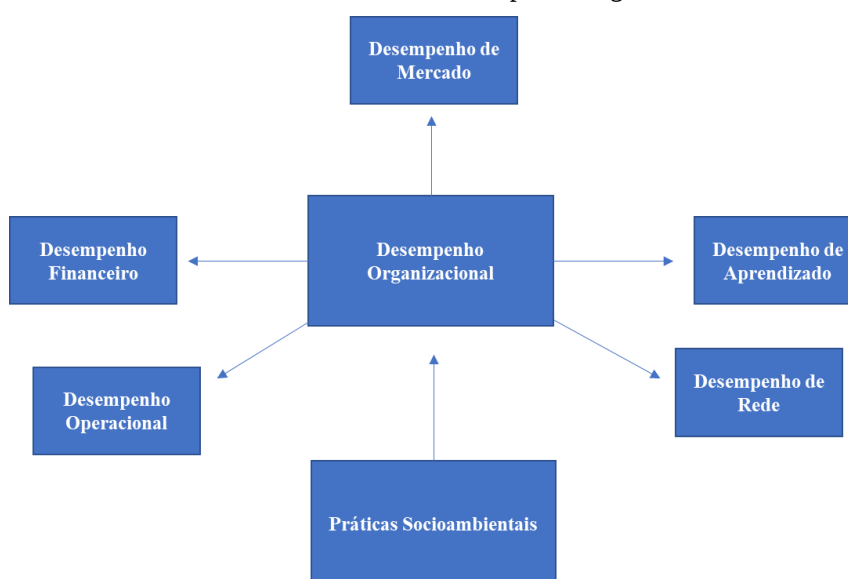
Esse comportamento impacta negativamente os hotéis que assumem uma postura ecologicamente correta e seus gestores devem ser proativos e definir medidas de percepção quanto ao *greenwashing* para manter a continuidade e o sucesso de suas atividades e operações sustentáveis (Alyahia *et al.*, 2024). Nesse contexto, a sustentabilidade destaca inúmeras complicações para a competitividade ambiental de mercado e pouco tem se estudado para viabilizar práticas gerenciais sustentáveis como preditores de desempenho organizacional (Zhu *et al.*, 2022).

Para Alshehhi, Nobanee e Khare (2018) as práticas socioambientais podem ser classificadas em grupos, como práticas ambientais e práticas sociais. Conforme Phan *et al.* (2020) práticas socioambientais vão além de retorno financeiro a curto prazo, e estão explícitas em uma sustentabilidade social, ambiental e econômica. De acordo com esses autores, a implementação dessas práticas destaca-se como papel mediador parcial em

benefícios diversos e não financeiros, como a lealdade do cliente, a satisfação dos colaboradores e a reputação corporativa.

Além disso, em um estudo realizado por Cheffi *et al.* (2021) é observar o efeito positivo entre práticas de RSC e o desempenho organizacional de PMEs em um país de economia emergente, assimilando aspectos de desempenho financeiro, operacional, de mercado, de aprendizado e de rede, conforme demonstrado pela Figura 07.

Figura 07 - Efeito de Práticas Socioambientais sobre Desempenho Organizacional



Fonte: Elaborado a partir de Cheffi *et al.* (2021).

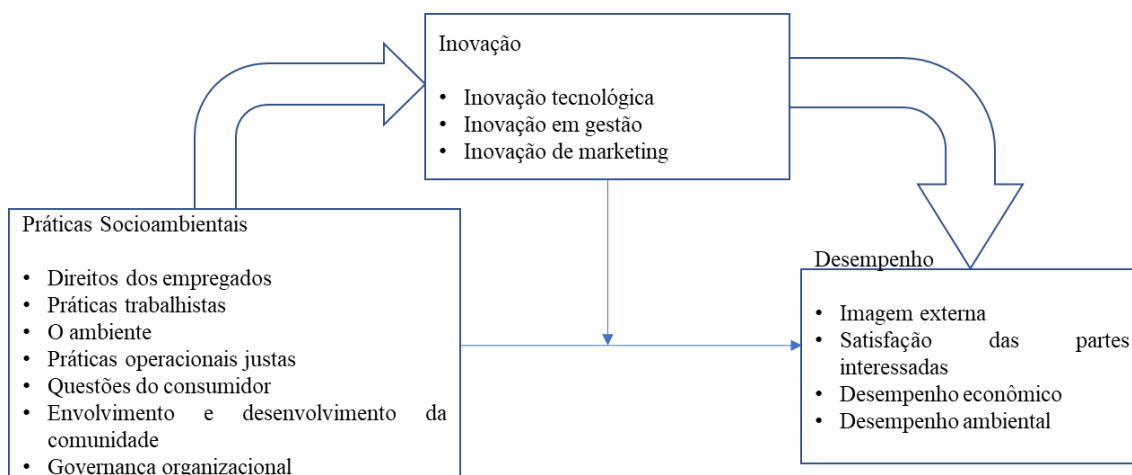
Não obstante, a incorporação de práticas socioambientais na cultura organizacional de uma empresa, demanda mudanças fundamentadas na autonomia e participação dos membros e no diálogo de diferentes departamentos ou unidades de negócio (Podgorodnichenko *et al.*, 2021). As práticas socioambientais também aprimoram a imagem externa e a satisfação de todas as partes interessadas tornando-se uma meta social fundamental e resulta em benefícios voltados aos desempenhos econômico e ambiental nas organizações (Zhu; Zou; Zhang, 2018). Na esfera ambiental, resulta em melhorias na obtenção de recursos que não estariam disponíveis sem seu uso e de forma geral, reduzem riscos, otimizam o tempo e reduzem custos (Anzola-Román; Garcia-Marco; Zouaghi, 2023).

De acordo com Al-Abdin, Roy, Nicholson (2018) práticas socioambientais nas organizações podem potencializar os desempenhos ambiental e econômico tratando-se de países de mercado emergentes. Nesse contexto, Bouguerra *et al.* (2022) ainda enfatizam

que em mercados onde as questões ambientais são mais agudas e a tensão para atingir as metas de sustentabilidade ambiental seja alta, desafios ambientais não podem ser resolvidos por intermédio de práticas comerciais convencionais.

Para Molina-Azorin *et al.* (2015) a crescente conscientização sobre a incrementação de práticas socioambientais é motivada por diferentes fatores, tendo a criação de vantagem competitiva nas organizações como fator de alta importância. Além disso, para esses autores, a implementação de tais práticas influencia o desempenho dos colaboradores, propaga culturas sustentáveis, melhora a satisfação de partes interessadas e apresenta melhorias no desempenho financeiro de organizações (redes hoteleiras, por exemplo) resultando na minimização de uso de recursos e energia. Na Figura 08 observam-se alguns benefícios implícitos nesta relação.

Figura 08 - Papel da Inovação para melhoria de Desempenho pela adoção de Práticas Socioambientais



Fonte: Adaptado de Zhu; Zou; Zang, 2018.

Práticas socioambientais proativas não afetam apenas o desempenho econômico de uma organização diretamente, mas também de forma indireta e positiva (Annunziata *et al.*, 2018). Phan *et al.* (2020) reforçam o posicionamento dos autores acima ao afirmarem que atividades e práticas socioambientais implementadas na cultura organizacional das empresas melhoram a reputação corporativa, e exercem grande influência sobre o desempenho financeiro dessas organizações.

Além disso, para Roxas, Ashill e Chadee (2017) atividades orientadas para a sustentabilidade ambiental refletem as estratégias e tomadas de decisão para a empresa, configurando seu sistema organizacional, estrutura e processos com o intuito de diminuir o impacto negativo de suas ações no meio natural. Uma orientação para a sustentabilidade

ambiental pode ser explicada a partir da postura estratégica das empresas para inserir considerações ambientais naturais em suas estratégias e negócios (Amankwah-Amoah; Danso; Adomako, 2019).

Nesse cenário, Amankwah-Amoah, Danso e Adomako (2019) apontam que a distinção entre empresas bem-sucedidas e não sucedidas é que seus tomadores de decisão possuem alto nível de orientação empresarial na detecção e aproveitamento de novas oportunidades a partir do engajamento com ações responsáveis, apesar de existir limitações de recursos na empresa. Conforme Benevene e Buonomo (2020) a adoção de práticas socioambientais no âmbito empresarial afeta todos os níveis de uma empresa, desde a cadeia de suprimentos e produção, até estratégias, valores, cultura e comportamento dos funcionários. Além disso, Phan *et al.* (2020) afirmam que o comprometimento com a sustentabilidade se tornou uma direção estratégica, e um papel estratégico para a orientação empreendedora.

Ao finalizar esta seção, este estudo considerou a implementação de práticas socioambientais nas organizações como benéfica ao desempenho organizacional das empresas e reflete benefícios como a satisfação das partes interessadas e a redução no uso de recursos e energia, conforme apresenta Molina-Azorin *et al.* (2015). Dessa forma, após os levantamentos realizados, a seção a seguir apresenta implicações teóricas e práticas sobre o desempenho organizacional em organizações.

2.3 Desempenho Organizacional

2.3.1 Conceitos e Estratégias

Embora a maior parte dos estudos organizacionais sobre desempenho abordem o desempenho econômico em geral, outros aspectos específicos implícitos neste campo de estudos devem ser examinados (Gonzalez-Masip *et al.*, 2019). Com mudanças em todo o mundo, o avanço da tecnologia, e a forma em que o controle da gestão de desempenho é afetado, gestores devem considerar novas tendências, tipos de negócio e inovações para aprimorar o desempenho das organizações em que atuam (Bititci *et al.*, 2012).

De acordo com Tomal e Jones (2015) o desempenho organizacional é traduzido em resultados ao comparar suas metas e objetivos. Para avaliar o desempenho em organizações, uma série de processos e práticas operacionais utilizam informações obtidas para medição e monitoramento do impacto em sua cultura organizacional,

considerando as características particulares (Ensslin *et al.*, 2022). Para esses autores, tais medidas apoiam a tomada de decisão, estimulam o aprendizado organizacional e oportunizam a alocação de recursos, traduzindo resultados em desempenho.

Conforme Tan (2019) o desempenho organizacional geralmente é medido pela capacidade de uma organização sustentar seus rendimentos, em termos lucrativos, por longos períodos. Embora indicadores de desempenho discutidos na literatura, em grande parte sejam traduzidos em resultados financeiros da organização, nos últimos dez anos houve uma revolução na medição de desempenho (Ali *et al.*, 2021).

A capacidade organizacional de aprender e se ajustar dinamicamente caracterizam a preservação de um desempenho inovador e bem-sucedido (Hsu; Wang, 2012). Em outras palavras, o desempenho de toda organização pode ser definido pelo nível em que melhorias geram resultados de sucesso e bens, ou à medida em que serviços são melhorados de forma significativa (Rosenbusch *et al.*, 2019). Para Ahn, Minshall e Mortara (2015) a magnitude de capacidade de uma organização realizar inovações, sejam elas de produção ou do serviço, podem determinar o seu nível de desempenho.

Nesse contexto, Anzola-Román, Garcia-Marco e Zouaghi (2023) explicam que à medida em que empresas buscam criar suas próprias vantagens competitivas, a busca pelo aumento de eficiência e a melhoria de processos para minimização de custos é inevitável. Para tais autores, ações direcionadas à redução de impactos ambientais e a busca por melhores condições de trabalho tornam-se estratégias eficazes para alavancar o desempenho nas organizações.

Dessa forma, do ponto de vista operacional, o desempenho ambiental é atingido quando as instituições conseguem minimizar a utilização de recursos ambientais, como o desperdício de água, atingem a redução de insumos nocivos e acidentes ambientais frequentes e efetivamente diminuem os danos causados por suas atividades organizacionais (Çankaya; Sezen, 2019). Nesse sentido, as empresas possuem papéis efetivos como agentes na produção verde, buscando alcançar não apenas desempenho financeiro, mas também social e ambiental (Abu Seman *et al.*, 2019).

Enquanto isso, o desempenho social é alcançado à medida em que uma organização consegue transformar sua missão social em realidade. Medidas para garantir a segurança e saúde de seus colaboradores e o desenvolvimento de ações objetivando melhorar a qualidade de vida das comunidades em que estão inseridas, podem ilustrar essa relação (Wang; Dai, 2018). Já o desempenho financeiro pode ser expresso em medidas de lucro, retorno sobre ativos e investimento (Garavan *et al.*, 2019).

Ao mesmo tempo, Li *et al.* (2020) afirmam que as produções científicas existentes indicam que o desempenho nas empresas é influenciado por uma excelente governança corporativa. Nesse cenário, Garavan *et al.* (2019) identificaram que o treinamento dos colaboradores na organização também é um fator de impacto em seu desempenho organizacional. Para esses autores, mecanismos de ligação relacionados a características individuais, liderança, equipe, processos organizacionais e contextos externos influenciam o desempenho organizacional, tornando-se um tema em evidência no campo da pesquisa científica.

Visto que as organizações utilizam tecnologias modernas e avançadas para competir nas condições econômicas atuais, alguns cuidados devem ser levados em consideração para gerenciar de forma eficiente o capital estrutural e alcançar resultados positivos em termos de desempenho organizacional (Al-Jinini *et al.*, 2019). Nessa perspectiva, Gupta e Ramachandram (2021) centralizam a abordagem no cliente, conforme os autores, o atendimento aos clientes e consumidores de forma eficaz é o pilar central para resultados de negócios bem-sucedidos, refletindo no alto desempenho da empresa e benefícios como a fidelidade e a valorização da marca.

De acordo com Fazal, Muhammad e Zahoor (2020) as empresas devem estar atentas às estratégias de operações, pois exercem influência significativa em seu desempenho organizacional. Conforme esses autores, algumas conclusões podem ser identificadas nessa relação. Primeiro, nem todos os aspectos presentes nas estratégias de operação exercem efeitos positivos sobre o desempenho das empresas. Em segundo lugar, as empresas devem concentrar seus esforços em estratégias de custo, qualidade e flexibilidade se o intuito for melhorar o desempenho financeiro da empresa, e estratégias de qualidade devem ser evidenciadas para melhorar o desempenho em geral.

Após finalizar esta revisão, considera-se nesse estudo que o desempenho nas organizações é definido à medida em que estas geram resultados de sucesso ou quando seus serviços melhoram de forma significativa, conforme proposto por Rosenbusch *et al.* (2019). Na seção a seguir, contextualiza-se a relação entre orientação empreendedora e o desempenho nas organizações conforme a literatura disponível.

2.3.2. Resultados de Orientação Empreendedora sobre Desempenho nas Organizações

Conforme Courrent, Chassé e Omri (2018) a orientação empreendedora provoca um efeito positivo no desempenho das empresas, demonstrado em inúmeros estudos. Em

conformidade, Bhatti, Rehman e Rumman (2020) afirmam que a orientação empreendedora é um fator significativo que melhora o desempenho e deve ser trabalhado pelos gestores e proprietários nas empresas. Para os autores, organizações que ignoram a orientação empreendedora encontram maiores dificuldades relacionadas ao desempenho do que as organizações que se concentram nesta postura estratégica.

Organizações com altos níveis de atividade empreendedora, por sua vez, apresentam melhor desempenho quando comparadas a organizações com baixo nível (Raoof *et al.*, 2021). Enquanto isso, Chavéz *et al.* (2020) enfatizam que em certos contextos (empresas com limitações em recursos, por exemplo), a orientação empreendedora em alta intensidade pode ser prejudicial e não benéfica. Porém, quando existe falta de cultura empreendedora, ausência de apoio da alta administração às práticas empreendedoras (criatividade dos colaboradores, por exemplo), as atividades de orientação empreendedora podem fracassar (Mahrous; Genedy, 2018).

Hornig *et al.* (2021) afirmam que a orientação empreendedora estimula o comportamento inovador e proativo de uma organização, permitindo a criação de novos conhecimentos e capacidades distintas. Raoof *et al.* (2021) revelam que a presença de orientação empreendedora em PMEs, por exemplo, auxilia no processo para se alcançar excelência. Habilidades e conhecimentos tácitos empresariais, se difundidos em vários níveis da empresa, tornam-se recursos intangíveis valiosos e permitem a geração de vantagens competitivas (Silva *et al.*, 2021).

No cenário das PMEs, a orientação empreendedora é um fator importante para o aumento de desempenho e a criação de vantagens competitivas dessas empresas (Nakku *et al.*, 2020). Para Poudel, Cartel e Loniell (2019) a orientação para o empreendedorismo na empresa resulta em melhorias de desempenho, uma vez que essa postura estratégica auxilia essas empresas no reconhecimento e desenvolvimento de capacidades distintas, e consequentemente contribui na capacidade de reconhecer e desenvolver mais oportunidades.

Contudo, para Nguyen (2021) a orientação empreendedora não apresenta efeito direto no desempenho da empresa e este não é um resultado inesperado, já que pesquisas anteriores (Courrent; Chassé; Omri, 2018; Jiang *et al.*, 2018) podem ilustrar essa relação. Soares e Perin (2020) ao examinarem a relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional, identificaram alguns mediadores parciais como a orientação de aprendizagem e a inovação, conforme Figura 09.

Conforme Wilson e Perepelkin (2022) as empresas com orientação empreendedora que são comprometidas com a criação, manutenção e transferência de conhecimento alcançam desempenho financeiro superior à concorrência. Além disso, conforme Kittikunchotivut (2020), além de mediar a relação de orientação empreendedora e desempenho organizacional, a inovação é melhorada à medida que a orientação empreendedora acontece e melhorias na eficiência dos negócios da empresa são geradas.

Figura 09 - Mediadores Parciais de Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional



Fonte: Adaptado de Soares; Perin (2020).

Outrora, Ince, Imamoglu e Karakose (2023) afirmam que a orientação empreendedora inclui estratégias na obtenção de objetivos como a criação de vantagens competitivas e maiores níveis de desempenho que as organizações almejam alcançar. Para os autores, o desempenho das organizações é influenciado por estas ações e é intermediado por fatores como a interação social, a organização de recursos, a criação de novas ideias e sua avaliação e disseminação. Em novos negócios a orientação empreendedora apresenta um papel fundamental no crescimento, sucesso e desempenho da empresa (Donbesuur *et al.*, 2020).

No que se refere à influência da orientação empreendedora no desempenho de uma empresa, é possível observar duas escolas de pensamento com abordagens distintas (Anwar, Clauss; Issah, 2022). Conforme estes autores, o primeiro grupo de pensadores afirma que a orientação empreendedora nem sempre exerce uma influência direta sobre o desempenho de uma organização, e alguns fatores internos medeiam essa relação, e é sobre esse panorama que este estudo se apoia. Em contrapartida, a influência de forma direta é defendida pelo segundo grupo de autores. O capítulo a seguir descreve a metodologia adotada nesta pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Pressupostos Ontológicos, Epistemológicos e Metodológicos

Antes mesmo de se definir uma estratégia de pesquisa ou método a ser utilizado na condução de uma investigação, essencialmente, precisamos conhecer os distintos paradigmas de pesquisa que fundamentam as pesquisas científicas (Saccol, 2009). Conforme a autora, paradigmas estão relacionados às crenças e suposições de cada indivíduo sobre a realidade, as crenças estão relacionadas a construção do conhecimento humano (epistemologia) e em como enxergamos o mundo e a realidade (ontologia).

De tal maneira, esta pesquisa é orientada pela ontologia interativa entre sujeito-objeto, descrita como intersubjetiva. Nesta ontologia, a realidade a ser considerada não se apresenta em sua totalidade independente da ação humana, e também não é considerada exclusivamente como resultado da percepção individual do sujeito, e sim, percebida e criada em um espaço coletivo, onde percepções sobre o mundo são compartilhadas em sociedade (Saccol, 2009).

No que se refere à postura epistemológica, acredita-se que os significados são construídos a partir da interação cognitiva com as características de um determinado objeto, guiados por uma interação construtivista do que conhecemos. Após o delineamento ontológico e epistemológico acima evidenciados em seu caráter construtivista, decaímos sobre o paradigma do Interpretativismo. Para Guba e Lincoln (1994) um paradigma pode ser considerado um condutor sobre crenças e visões de mundo que guiam o pesquisador, não apenas na escolha do método, mas fundamentam seus caminhos ontológicos e epistemológicos. No paradigma interpretativista, comumente, a abordagem de pesquisa mais utilizada é a qualitativa.

3.2. Abordagem e Natureza da Pesquisa

Para atingir os objetivos estabelecidos com a realização deste estudo, a abordagem adotada dar-se-á de forma qualitativa. Para Godoy (1995) o uso de uma abordagem qualitativa nos permite obter melhor compreensão sobre um fenômeno no contexto em que este ocorre e no qual está inserido. De acordo com a autora, este tipo de análise permite aos autores o uso da criatividade, e assim, novos trabalhos podem surgir para que novos enfoques sejam apresentados.

Para Stake (1998) a investigação qualitativa direciona características da análise para casos ou fenômenos em que as condições dentro de um contexto não são conhecidas ou controláveis. Partindo desse pressuposto metodológico, este trata como a orientação empreendedora e práticas socioambientais têm relação com o desempenho organizacional em pousadas no município de Areia, na Paraíba. Embora estudos sobre empreendedorismo no município apresentem-se em ascensão nos últimos anos, novas considerações deverão surgir com a realização desta pesquisa.

Os estudos qualitativos apresentam diferentes estratégias de pesquisa, de acordo com Flick (2009) existe uma vasta disponibilidade de métodos específicos a serem utilizados na pesquisa qualitativa, onde cada um, busca atender objetivos específicos e partem de diferentes premissas. No que se refere a natureza da pesquisa, esta, apresenta-se como descritiva.

Para Triviños (2015) os estudos descritivos exigem do investigador uma série de informações sobre o objeto que se deseja analisar. O referido autor destaca que o foco essencial dos estudos dessa natureza é o desejo de conhecer a realidade de determinados grupos e comportamentos, como a comunidade, seus agentes, seus problemas e valores, por exemplo. Ainda para Nunes, Nascimento e De Alencar (2016) as pesquisas descritivas objetivam a identificação, registro e análise de traços ou fatos que se relacionam com o fenômeno estudado, proporcionando assim, novos olhares sobre uma realidade já conhecida.

3.3 Estratégia de Pesquisa

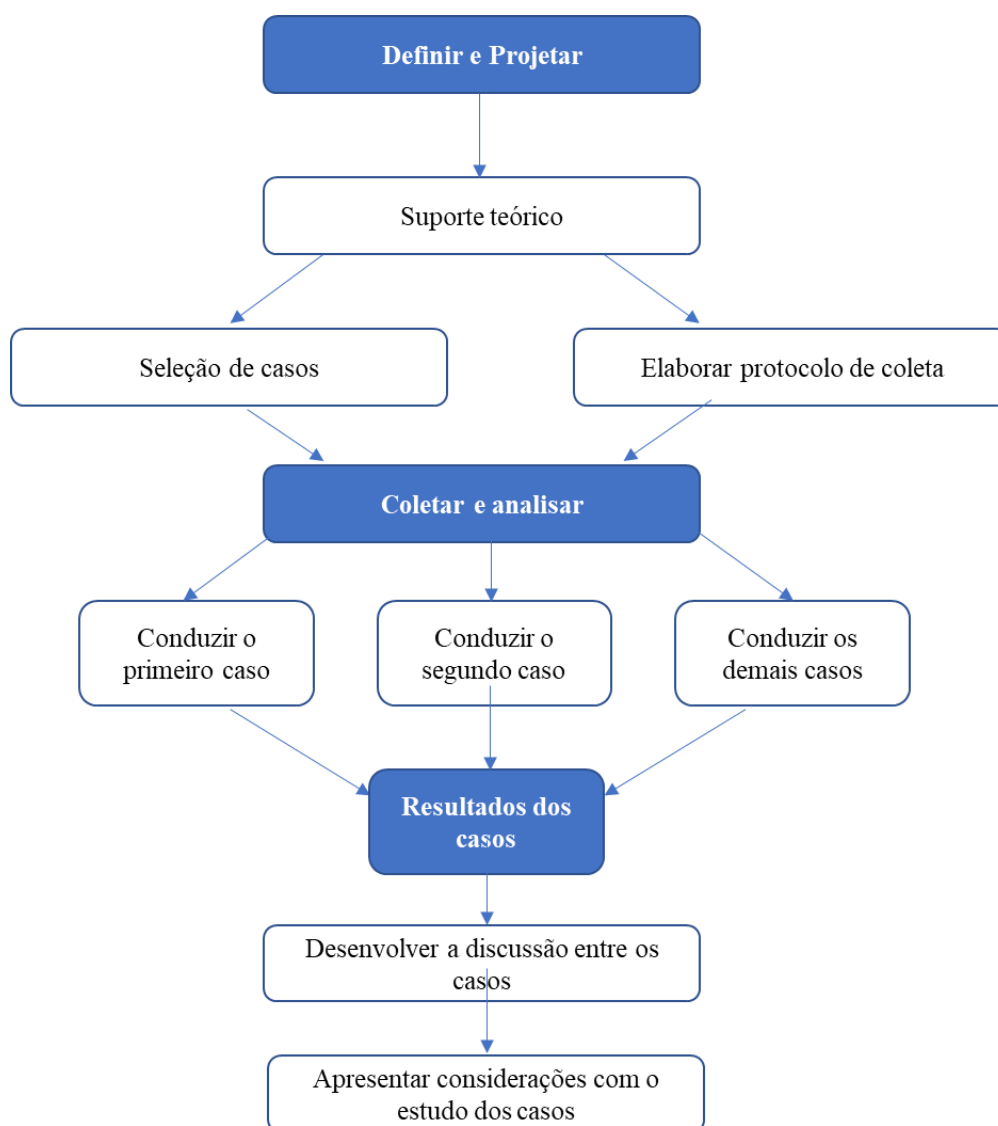
Conforme Ventura (2007) o estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa, pode ser compreendido como um método, ou escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse específico em alguns casos. Um estudo de caso permite aos pesquisadores o direcionamento sobre o “caso”, observando-o de forma holística e real (Yin, 2015). Conforme o autor, essa estratégia pode ser utilizada para analisar diferentes fenômenos, como comportamentos de pequenos grupos, processos organizacionais, relações ou o nível de maturidade de uma organização.

Os estudos de caso mais comuns são aqueles cujo o foco está em apenas uma unidade de análise - um indivíduo, ou múltiplo, nos quais estudos são conduzidos em simultâneo com vários indivíduos ou várias organizações, como no caso desta investigação. Adotou-se a estratégia de casos múltiplos para a execução nesse estudo

devido ao contexto em que ocorre o desenvolvimento de práticas socioambientais em alguns estabelecimentos hoteleiros no município.

Conforme Silva e Mercês (2017) o estudo de múltiplos casos envolvem mais de um caso e por meio das evidências dos casos, proporcionam um estudo mais robusto. Yin (2015) propõe uma estrutura para a condução de casos múltiplos que pode ser observada na Figura 10. Conforme a necessidade e desenvolvimento deste estudo, realizou-se adaptações quando necessárias.

Figura 10 - Condução de Casos Múltiplos do estudo



Fonte: Adaptado de Yin (2015).

A descrição detalhada de cada uma das fases de condução é apresentada na seção de análise e discussão de dados, de forma otimizada e congruente com a pesquisa.

O *locus* desta pesquisa é Areia, na Paraíba. O município destaca-se no cenário do turismo rural no país devido à sua conduta empreendedora. Estudos como Mendes e Detmering (2017); Benevides, Pereira e Alves (2019); Nascimento e Lima (2020) abordam aspectos do turismo rural concentrados em estudos de caso únicos sobre a dinâmica empreendedora local. Porém, estudos de casos múltiplos enquanto estratégia de pesquisa encontram-se pouco explorados.

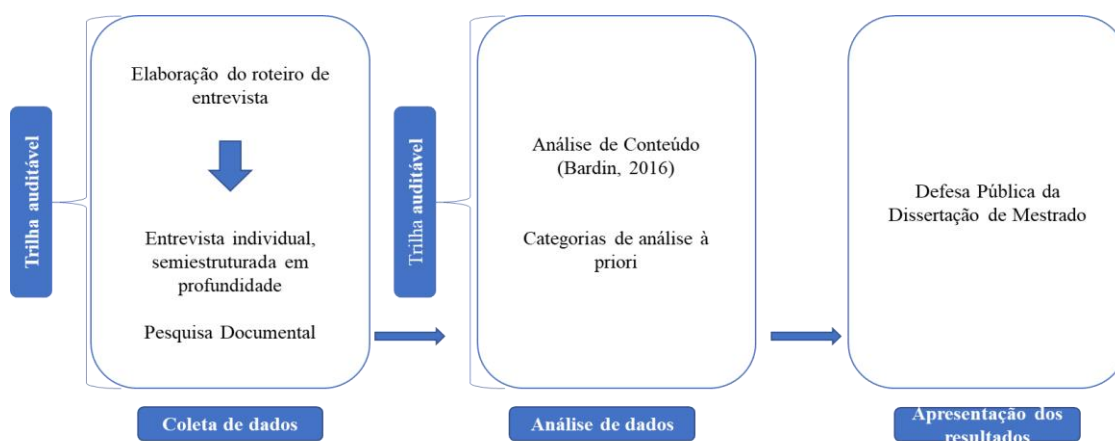
Embora para Tan (2019) o estudo de caso possa ser difícil de executar devido à complexibilidade de tarefas interdependentes existentes nesta estratégia, como a seleção de casos adequados, à obtenção de acesso, observar e entrevistar, observar e explorar, alguns benefícios podem ser elencados. É possível destacar algumas vantagens como o estímulo de novas descobertas em função da flexibilidade em seu planejamento, a ênfase da multiplicidade de dimensões de um problema focalizando-o por inteiro, e a simplicidade apresentada em seus procedimentos, permitindo uma análise em profundidade dos processos e suas relações (Ventura, 2007).

Logo após o delineamento das características do estudo, a seção seguinte apresenta a sequência metodológica adotada para execução deste estudo.

3.4 Sequência Metodológica

Este bloco refere-se ao passo a passo utilizado para atingir os objetivos metodológicos deste estudo. A sequência metodológica ilustra o processo estrutural do estudo com o intuito de permitir uma melhor visualização de forma orquestrada da pesquisa. Observe a figura 11.

Figura 11 - Sequência metodológica da pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2023.

3.5 Entrevista Semiestruturada em Profundidade

De acordo com Stake (2011) as entrevistas são utilizadas para diferentes propósitos na pesquisa qualitativa. Conforme o autor, para um pesquisador qualitativo, talvez os principais propósitos possam ser explicados por três motivos principais: i) a obtenção de informações únicas ou interpretações fundamentadas pelo indivíduo entrevistado; ii) coletar uma gama de informações de um grupo composto por muitas pessoas; iii) descobrir “algo” que o pesquisador não conseguiu enxergar por si próprio.

Conforme Boni e Quaresma (2005) a entrevista semiestruturada apresenta algumas vantagens como: sua elasticidade no que se refere à duração, o que permite uma cobertura mais profunda sobre determinadas temáticas. Para as autoras, outro aspecto importante sobre o instrumento, dar-se-á, na interação entre o entrevistador e o entrevistado, fator que pode favorecer as respostas de forma mais espontânea. Esse tipo de interação ainda pode possibilitar uma maior abertura e proximidade entre os envolvidos no processo de entrevista, permitindo ao entrevistador tocar em assuntos que possam ser mais complexos e delicados. Quanto menos estruturada, maior será o favorecimento da troca afetiva entre as partes (Boni; Quaresma, 2005).

Enquanto método de pesquisa, a entrevista é bastante útil quando se deseja ter acesso às atitudes e aos valores dos sujeitos, atributos que necessariamente não são capazes de ser observados ou dispostos em um questionário formal (Byrne, 2004). Perguntas abertas e flexíveis têm a chance de obter respostas mais ponderadas que perguntas fechadas, proporcionando melhor alcance às visões, interpretações, experiências e opiniões dos entrevistados (Byrne, 2004). De acordo com o autor, quando bem realizada, tem a capacidade de alcançar níveis de profundidade e complexidade indisponível a outras abordagens, como as baseadas em levantamentos, por exemplo.

Embora a entrevista, enquanto ferramenta de coleta majoritariamente utilizada em pesquisas qualitativas, algumas desvantagens podem ser evidenciadas tratando-se das limitações do próprio entrevistador, são eles: a escassez de recursos financeiros e a disponibilidade de tempo (Boni; Quaresma, 2005). Ainda para as autoras, referindo-se ao entrevistado, pode existir insegurança em relação ao seu anonimato e por isso algumas informações podem ser retidas durante a entrevista. Respeitando a identidade de cada entrevistado e seus respectivos empreendimentos, a utilização de códigos para identificação foi utilizada.

3.5.1 Corpus do Estudo

O corpus do estudo na fase de coleta foi composto por cinco sujeitos específicos. Inicialmente, optou-se por utilizar os seguintes critérios de seleção para obtenção de dados: i) ser parceiro da Rede Turismo Rural Consciente; ii) a adoção de práticas socioambientais nos estabelecimentos hoteleiros; iii) apresentar disponibilidade. Após este delineamento, seis sujeitos foram elencados como possíveis entrevistados, porém apenas três demonstraram interesse em contribuir com o desenvolvimento do estudo. Dessa forma, objetivando expandir os resultados do estudo, optou-se por utilizar os critérios (ii e iii) de forma prioritária, visto que o critério (i) tornou-se um fator limitante. Entretanto, vale ressaltar que os sujeitos anteriormente entrevistados foram mantidos no corpus da pesquisa.

Para expandir os resultados obtidos com a coleta de dados, optou-se pela utilização de pesquisa documental. A utilização de documentos em pesquisas, deve ser uma estratégia apreciada e valorizada (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009). Conforme os autores, o uso de documentos justifica-se pela riqueza de informações que podem ser extraídas e resgatadas, e possibilitam a compreensão de objetos cujo entendimento necessita de uma contextualização histórica e sociocultural. Serão utilizados na execução deste estudo, fontes documentais primárias e secundárias, descritas a seguir.

3.6 Fontes Primárias e Secundárias

De acordo com Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) é essencial que os cientistas sociais compreendam o significado de fontes primárias e secundárias. Os autores supracitados destacam as fontes primárias como dados originais, nestes, obtêm-se uma relação direta com os fatos que decorrem a análise, isto significa que o pesquisador é quem os analisa. Enquanto isso, informações que já foram passíveis de análise e transformadas em dados por terceiros, conseqüentemente, são denominados dados secundários, denotam o domínio científico já existente.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas individuais, semiestruturadas em profundidade com gestores e/ou proprietários de pousadas, localizadas no município de Areia, parceiros da Rede Turismo Rural Consciente e/ou gestores de pousadas que adotam práticas socioambientais com atuação efetiva no

mercado turístico local e com disponibilidade confirmada após contato realizado pelo autor do estudo.

Neste estudo, as fontes secundárias resultaram da observação realizada pelo pesquisador em determinadas postagens nos perfis oficiais de cada estabelecimento hoteleiro e da análise dos documentos que norteiam a Rede de Turismo Rural Consciente. Para confirmar os dados obtidos junto aos gerentes e/ou proprietários das pousadas pesquisadas, alguns tópicos foram tornaram-se relevantes, tais como: i) tipo de postagem condizente com as práticas socioambientais mencionadas pelos entrevistados; ii) comentários e interações entre os administradores das páginas na rede social com o público e seguidores.

A análise de dados nos perfis oficiais dos empreendimentos aconteceu entre os meses de janeiro e março de 2024. A descrição das fontes utilizadas pode ser visualizada a seguir, de acordo na Tabela 01.

Tabela 01 – Fontes para coleta de dados da pesquisa

Classificação	Fonte de coleta de dados
Dados primários	Entrevistas individuais, semiestruturadas em profundidade com os gestores e/ou proprietários de empreendimentos hoteleiros (pousadas), localizadas no município de Areia
Dados secundários	Análise do perfil oficial dos estabelecimentos hoteleiros, Pacto Turismo Rural Consciente

Fonte: Elaboração própria (2024).

3.7 Critério de Qualidade

Como critério de qualidade para o método qualitativo empregado, utilizou-se a trilha de auditoria. Conforme Carcary (2009) essa técnica consiste em uma estratégia proposta por diversos autores no intuito de manter a confiabilidade da investigação. Para a autora, a trilha de auditoria permite aos leitores, a identificação da lógica de um pesquisador e determina se aquelas descobertas podem ser utilizadas como base em investigações futuras.

De acordo com Bowen (2009) A técnica de trilha de auditoria apresenta de forma sistemática o registro de dados sobre o material coletado e os processos envolvidos em

uma pesquisa qualitativa. Em uma trilha de auditoria ou trilha de decisão (Koch, 1994), o registro do processo de pesquisa, bem como das escolhas teóricas, metodológicas e analíticas é detalhadamente feito pelo pesquisador, autor do estudo (Bowen, 2009).

Para assegurar a confiabilidade da pesquisa, optou-se pela utilização da técnica de triangulação de dados. Para Flick (2009) a triangulação era considerada uma forma de validação e confirmação, mas ao passo em que experimentou-se respeitar diferentes pontos de vista, a triangulação pode ser enxergada como uma forma de diferenciação dentro da pesquisa. Nessa perspectiva, Stake (2011) trata a triangulação como uma forma de chegar a significados corretos, com a intenção de obter mais confiança na força da evidência.

Entretanto, essa pesquisa não se ausenta de possíveis vieses comumente adotados em estudos qualitativos, como o efeito halo, por exemplo. Este, que de acordo com Sordi e Meireles (2020) caracteriza-se por um viés cognitivo de tomada de decisão, definido como uma característica do sujeito ou entidade analisada, percebida pelo analista como algo que se torna positivo no julgamento da análise, alterando assim o resultado da análise.

3.8 Análise de Dados

Na segunda fase, ocorre a análise e interpretação dos dados coletados. A técnica de análise dos dados escolhida para interpretar os dados foi a de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin com categorias definidas a priori. De acordo com a autora, uma categorização de dimensões com categorias a priori na análise de conteúdo, é uma possibilidade. Estas, por sua vez, são sugeridas no referencial teórico e com categorias a posteriori, elaboradas após a análise do material. Categorias a priori devem ser construídas, considerando a orientação teórica e os objetivos estabelecidos pela pesquisa (Bardin, 2016).

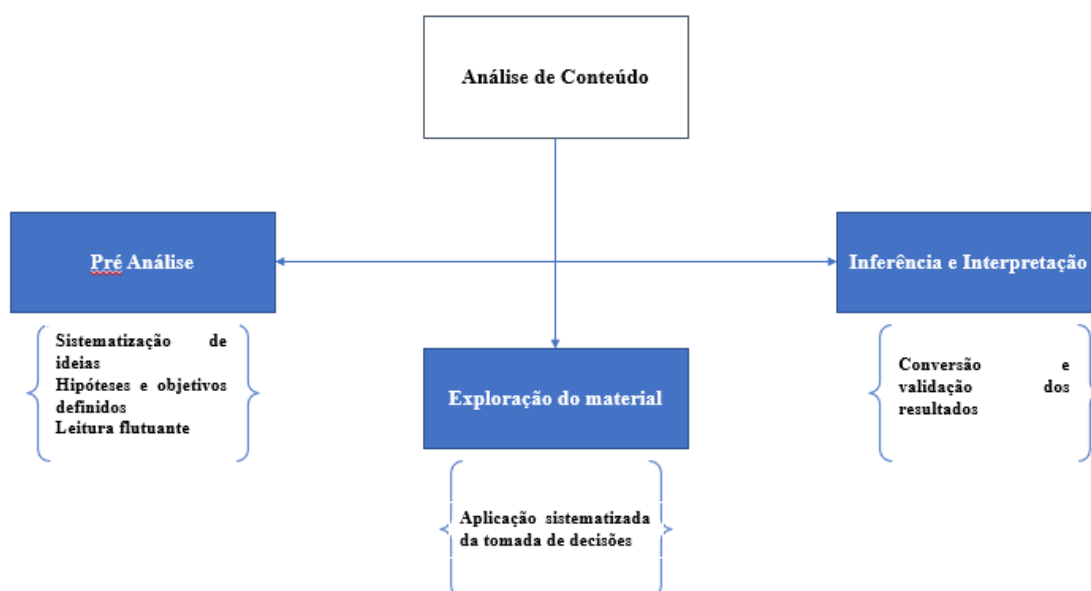
Dessa forma, a técnica pode ser executada em três fases: pré-análise, exploração do material, inferência e interpretação dos resultados, melhor descritas a seguir e visualizadas na Figura 12.

- a. pré-análise: Nesta fase, constitui-se a operacionalização inicial e sistematização das ideias primárias. A escolha dos documentos a serem analisados é uma competência do pesquisador, como a formulação de hipóteses

e objetivos e o estabelecimento de indicadores para o aporte da interpretação final dos dados.

- b. exploração do material: corresponde a operacionalização de codificação, enumeração e sistematização das técnicas escolhidas para administração do material analisado.
- c. inferência e interpretação dos resultados: consiste na conversão dos resultados obtidos em materiais com significado válido, elaboração de propostas, inferências e interpretações prévias acerca dos objetivos apresentados pela pesquisa.

Figura 12 – Modelo de esquematização adaptado



Fonte: Adaptado de Bardin (2016).

A análise de conteúdo, mostra-se um dos instrumentos de análise mais antigos, emergindo como método de estudo com o desenvolvimento das Ciências Sociais (De Oliveira *et al.*, 2003). Devido a sua ampla conceituação e formas de aplicação, a técnica de análise de conteúdo nesse estudo segue os direcionamentos de Bardin (2016). Para esquematizar as categorias, sua escolha ocorreu pelo critério semântico (tema) em que estas estão concentradas. As categorias foram descritas a priori de acordo com os achados teóricos e empíricos encontrados no levantamento do referencial teórico, e sistematizadas coerentemente em cada objetivo específico conforme se apresenta na Tabela 02.

Tabela 02 – Objetivos específicos e principais construtos

Objetivo Específico	Construtos principais
Verificar como a orientação empreendedora é utilizada pelos gestores de pousadas do município de Areia – PB	Orientação Empreendedora
Identificar práticas socioambientais nas pousadas do município de Areia- PB	Práticas socioambientais
Estabelecer as relações de influência da orientação empreendedora e práticas socioambientais sobre o desempenho organizacional em pousadas do município de Areia - PB	Orientação Empreendedora, Práticas Socioambientais e Desempenho Organizacional
Analisar as contribuições da orientação empreendedora e práticas socioambientais para o desenvolvimento da atividade turística no município de Areia- PB	Orientação Empreendedora, Práticas Socioambientais, Desenvolvimento Turístico

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Conforme aponta Severo (2013) a categorização permite ao pesquisador reunir grande quantidade de informações de forma esquematizada possibilitando a correlação de grupos de acontecimentos, sua ordenação e a possibilidade de transformar dados de forma bruta em dados organizados. As categorias embasadas no construto orientação empreendedora, foram: inovação; propensão ao risco; proatividade; autonomia e agressividade competitiva.

Além das categorias principais consolidadas nos estudos sobre orientação empreendedora, a categoria Mediadores demonstrou significativa visibilidade nos estudos e sua relação com desempenho organizacional em empresas e organizações. Já para o construto Práticas Socioambientais, as principais categorias elencadas de acordo com a produção levantada no referencial teórico foram as práticas de sustentabilidade ambiental e social. A esquematização das categorias a priori pode ser visualizada na Tabela 03.

Tabela 03 – Categorias de análise

CATEGORIAS INICIAIS	CATEGORIAS FINAIS
Orientação Empreendedora	Inovação Propensão ao risco Proatividade Autonomia Agressividade Competitiva
Práticas Socioambientais	Práticas Sociais Práticas Ambientais

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Após a esquematização de categorias, a seção a seguir descreve os resultados conforme a coleta e análise realizadas nesta pesquisa. Assim, encerram-se os procedimentos metodológicos e abre-se espaço para apresentação dos resultados obtidos com a execução do estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes mesmo de iniciar a análise de fato, a seção a seguir situa o leitor sobre o contexto em que se insere este estudo. Nesse cenário, o *lócus* de estudo ganha evidência, e sua relação com o turismo é apresentada conforme a produção científica disponível.

4.1 Estudo do Caso

4.1.1. Areia - PB e sua relação com o Turismo

O município de Areia localiza-se no Brejo Paraibano, Mesorregião do Agreste Paraibano, a cerca de 120 km da capital do estado, João Pessoa. O município possui uma área territorial de 269 km² e atualmente tem uma população estimada em 22.633 habitantes (IBGE, 2022). Na Figura 13 é possível observar a localização geográfica do município em relação ao estado da Paraíba.

Figura 13 - Localização geográfica do município de Areia - PB.



Fonte: Moreira e Moraes (2009, p.134)

A cidade é um dos principais municípios da região do Brejo Paraibano e abriga em seu território vários prédios tombados pelo patrimônio histórico. A Igreja de Nossa Senhora do Rosário dos Pretos (construída por escravos), o Teatro Minerva, primeiro teatro da Paraíba (construído pelas famílias de maior poder aquisitivo da época, em 1859), a Igreja Matriz, o Casarão José Rufino, a Biblioteca José Américo de Almeida, o Museu-

Casa do pintor Pedro Américo e outros atrativos (Magalhães, 2009) motivam a ida de milhares de turistas ao destino (Miranda, 2017).

O turismo em Areia - PB, apresenta forte relação com a cultura canavieira na região (Kamada; Ramiro, 2023). De acordo com essas autoras, o processo de valorização simbólica da cachaça de alambique é um dos principais fatores de promoção ao turismo local, e estas características também refletem o processo de valorização simbólica do patrimônio e da memória local. Enquanto isso, para Silva e Cândido (2016) a cidade destaca-se pela economia baseada na agropecuária, na indústria e pela oferta de serviços e equipamentos voltados ao turismo em diferentes empreendimentos locais.

Conforme aponta Josilene (2021) o desenvolvimento do turismo em Areia pode ser compreendido em três estágios, são eles: Rudimentar, Potencialização e Consolidação. Para a autora, em cada um desses estágios, é possível destacar diferentes ações e fatos protagonizados por agentes públicos e agentes individuais que induziram o desenvolvimento da atividade no município. A Figura 14 ilustra o processo de desenvolvimento do turismo no município.

Figura 14 - Estágios do desenvolvimento do turismo em Areia - PB.



Fonte: Adaptado de Josilene (2021).

O primeiro estágio é o rudimentar, este, compreende o período entre as décadas de 1930 e 1980 e eventos como a criação da Escola de Agronomia da Parayba (1936) tornaram-se marcos de uma época em que não se discute a existência de turismo (Josilene, 2021). Conforme a autora, a criação de rodovias nesse período e a integralização da Escola de Agronomia à Universidade Federal da Paraíba (UFPB), em 1968, possibilitou a oferta de novos cursos superiores, gerando novos fluxos de estudantes de diferentes cidades e estados no município.

Outro evento significativo de acordo com Lustosa (2017) foi a realização do I Festival de Verão de Areia que aconteceu em 1976, abrindo um ciclo de festivais que se estendeu até 1982, apresentando em seu desenvolvimento algumas mudanças durante sua realização, quanto ao formato e à concepção dos participantes. Segundo o autor, o Festival de Verão de Areia destacou-se no cenário nacional de festivais rapidamente pelo caráter formativo e reflexivo acerca dos panoramas da arte e cultura no país, e ao lado do Festival

de Inverno de Campina Grande (1976) despontam como dois grandes acontecimentos culturais da Paraíba, registrando na época a presença de inúmeros artistas locais e nacionais, e inúmeros visitantes.

Ainda que de maneira tímida, esses festivais foram responsáveis pela criação de uma demanda por meios de hospedagem e alimentação no município, a “Era dos Festivais” na cidade destaca-se nesse contexto, por se tornar um dos mais simbólicos elementos para a construção do imaginário social local (Josilene, 2021). Para a autora, o estágio de Potencialização do turismo constitui uma alternativa para geração de emprego e saída da crise econômica vivida pelo município na década de 1990.

Contextualizando a crise econômica no município, a falência da Usina de Santa Maria obrigou inúmeros moradores a viverem uma brusca transformação sobre a realidade local, estima-se que cerca de 800 famílias que viviam nas dependências da usina e até mesmo os senhores de engenho foram obrigados a adaptar-se à nova realidade (Kamada; Ramiro, 2023). Neste mesmo período, ocorreu também a chegada de incentivos à criação de estratégias para o desenvolvimento do turismo no estado com a criação do primeiro Programa de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR) (Josilene, 2021).

Outro fato interessante para o turismo da época, foi a criação da Reserva Mata Pau Ferro em 1992, passando a atrair visitantes, estudantes e universitários com intuito de conhecer mais sobre o último remanescente de mata atlântica de brejo de altitude do estado (Josilene, 2021). Antes mesmo da recategorização da Unidade de Conservação (UC) como Parque Estadual, a comunidade anfitriã percebeu diferentes interesses entre grupos que visitavam o local, o que viria a se tornar posteriormente uma possibilidade de trabalho e renda (Alves; Castro, 2019).

Ainda para Josilene (2021) três outros fatores tiveram forte impacto na potencialização do turismo em Areia nesta época, foram elas: a decisão da UFPB em não construir mais casas universitárias na cidade, a volta do Festival de Artes de Areia e a criação do I Festival Brasileiro da Cachaça e da Rapadura, nomeado em edições futuras como Bregareia, atraindo um público de cerca de 60 mil pessoas ao festival. Conforme a autora, entre suas 16 edições, além da parte acadêmica, o evento assume uma matriz cultural popular, diferentemente da proposta do Festival de Artes de Areia.

O Bregaria foi criado com o apoio da Associação Paraibana dos Engenhos de Cachaça (ASPECA) com objetivo de buscar soluções para a crise agroindustrial e estratégias para melhorar a produção de cachaça (Ramiro; De Oliveira; Kamada, 2023). Nesse cenário, a bebida e a música “brega” protagonizaram as edições do evento, e o fato

é que, conforme as autoras anteriormente citadas, as estratégias de melhorias para a cachaça na região, tornaram-se impulsionadores para a atração de turistas à região do brejo paraibano.

Conforme o desenvolvimento do turismo acontecia, as mudanças na região do brejo paraibano tiveram o Programa de Regionalização do Turismo (PRT), como um de seus principais agentes, o programa integrava o Plano Nacional de Turismo (PNT), e possuía diretrizes fundamentadas na participação, articulação e cooperação interinstitucional (Ramiro; De Oliveira; Kamada, 2023). Conforme essas autoras, embora o novo plano apresenta-se linhas estratégicas pautadas na gestão coordenada, no planejamento de forma integrada e no apoio à comercialização, ocorre a criação de esferas mais “participativas e democráticas”, que na realidade definiam os agentes com recursos necessários, especialmente capital político e social, para serem incluídos nas novas diretrizes do plano.

Com isto, em 2004 foi criado o Fórum de Turismo Sustentável do Brejo Paraibano, reunindo entidades públicas e privadas e terceiro setor dos municípios da região, assumindo o papel de decisão sobre as políticas públicas de fomento ao turismo local (Ramiro; De Oliveira; Kamada, 2023), também responsável pelo desenvolvimento da Rota Cultural Caminhos do Frio. O Caminhos do Frio tornou-se o principal evento de cultura do estado, ocorre em nove municípios do brejo, tendo Areia- PB como o principal integrante da rota, o evento objetiva a divulgação do cenário cultural, gastronômico, musical e arquitetônico desses municípios veiculando a cultura do brejo paraibano (De Melo; Brambilla, 2019).

Embora o ano de 2005 tenha sido um marco importante para a consolidação do turismo local, onde a Reserva Mata Pau Ferro é convertida em Parque Estadual, onde os sítios da comunidade Chã de Jardim, começam a desenvolver atividades de forma informal no local, foi o tombamento do conjunto Histórico, Urbanístico e Paisagístico de Areia como Patrimônio Nacional pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) um divisor de águas para o turismo no município (Josilene, 2021). Conforme a autora supracitada, apesar do fato de que a população local e o patrimônio rural não serem envolvidos nesse processo, foi no mesmo período que o território rural tornou-se alvo da especulação imobiliária, com o surgimento de condomínios de luxo em áreas rurais da cidade.

Enquanto destino turístico, Areia apresenta-se fortemente vinculada às personalidades históricas, artísticas e a arquitetura local, preservada pela

patrimonialização (Kamada; Ramiro, 2023). Além de sua paisagem singular devido às suas condições geográficas, os eventos culturais como a Rota dos Engenhos e o Caminhos do Frio transformam a experiência turística em Areia, uma vitrine da rica herança cultural do país (Maracajá; Freire; Canson, 2023).

Entretanto, destaca-se que o processo de “turistificação” no município passa por estágios protagonizados primordialmente pelas classes dominantes locais, uma vez que, os sitiantes e a dinâmica rural ganham relevância no processo tardiamente (Josilene, 2021). Além disso, o discurso voltado ao turismo parece seguir um caminho no sentido de criar um clima predominantemente rural, voltando seus conceitos a tradição, o artesanal e o “retorno ao passado”, diferenciando-se do turismo praticado no litoral paraibano (Kamada; Ramiro, 2023).

Vale ressaltar que essa revisão considera o processo de desenvolvimento do turismo na cidade de Areia evidenciado por Josilene (2021), fator decisivo para compreensão da atividade local, e ainda retoma as contribuições citadas acima de autores como Andrade (2023); Kamada e Ramiro (2023); Maracajá; Freire; Canson (2023); Ramiro; Oliveira; Kamada (2023) como fatos importantes nesse processo.

4.2. Análise e Discussão dos Dados

A análise dos resultados deste estudo, ocorrerá a seguir, orientada pelos objetivos específicos estabelecidos no início da pesquisa, tão como, pelas categorias de análise, a priori, apoiadas pelo referencial teórico e pelos objetivos deste trabalho.

Conforme o Roteiro de Entrevista (Apêndice A), as entrevistas aconteceram com gerentes e/ou administradores de pousadas no município de Areia, na Paraíba. O agendamento aconteceu por contato telefônico e/ou via WhatsApp ou E-mail. Após a confirmação de interesse dos sujeitos, uma Carta de Apresentação (Anexo I) contendo as características do estudo foi encaminhada a cada um dos participantes. As entrevistas foram realizadas via *Google Meet* e foram ordenadas conforme o instrumento de coleta orquestrado pelo autor da pesquisa e validado por um especialista anteriormente à realização das entrevistas. O Quadro 01 apresenta os dados de condução das entrevistas.

Quadro 01 - Dados de condução das entrevistas

Empreendimento	Realização da entrevista	Duração da entrevista
----------------	--------------------------	-----------------------

Entrevista 01	22 de janeiro de 2024	57:03
Entrevista 02	24 de janeiro de 2024	48:30
Entrevista 04	14 de março de 2024	51:23
Entrevista 05	26 de março de 2024	01:23:45

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Como pode ser observado no Quadro 01, as entrevistas aconteceram entre os meses de janeiro e março de 2024. Todos os áudios das entrevistas foram gravados, resultando em uma média geral de 01 hora de entrevista. As entrevistas foram gravadas conforme autorização dos participantes com o auxílio de um aparelho celular e posteriormente transcritas com o auxílio de um serviço de transcrição de áudio, localizado no endereço eletrônico (<https://sonix.ai/>) para auxiliar no processo de análise.

Nesse contexto, gestores e/ou proprietários de cinco empreendimentos foram entrevistados, porém, apenas quatro das entrevistas aconteceram em formato de reunião, devido à uma condição especial de uma das participantes. Nesse caso, em especial, o roteiro foi enviado em formato de *Word* e respondido pela entrevistada posteriormente. Para preservar a identidade dos empreendimentos por questões éticas e estratégicas, neste estudo, serão denominados como: Pousadas A, B, C, D e E.

De maneira semelhante, para referir-se aos entrevistados(as), serão utilizadas as identificações E1, E2...E6, como forma de resguardar a identificação dos sujeitos da pesquisa. Além disso, nomes fantasia foram adotados quando mencionados sujeitos específicos no escopo das organizações. A Tabela 04 apresenta a descrição das características gerais dos empreendimentos e dos entrevistados. Vale ressaltar que no caso de um dos empreendimentos, a reunião ocorreu com a participação da gestora e de uma colaboradora.

Tabela 04 - Descrição Geral dos Empreendimentos e Entrevistados

	Pousada A		Pousada B	Pousada C	Pousada D	Pousada E
Localização	Sítio Pés, PB	Lava Areia - PB	Comunidade Chã de Jardim, Areia – PB	Centro, Areia - PB	Muquém, Areia - PB	Centro, Areia - PB

Ramos de atuação	de	Hotelaria, hospedagem e restaurantes	Hospedagem e área de lazer	Hospedagem	Hospedagem, alimentação e eventos	Hospedagem e alimentação
Tempo de atuação no mercado	de	Entre 04 e 05 anos	03 anos	15 anos	05 anos	13 anos
Quantidade de colaboradores		05	08	04	02	22
Porte da empresa		Pequeno	Pequeno	Pequeno	Pequeno	Pequeno
Quantidade de Unidades Habitacionais (UH's) disponíveis		11 UH's	05 (Chalés) 12 (barracas de camping)	21 UH's	4 UH's	22 UH's
Cargo do Entrevistado		Proprietária	E2 – Gerente E3 – Recepcionista e Guia de Turismo	Sócia / Proprietária	Proprietária	Sócio / Proprietário
Serviços prestados pela empresa		Hospedagem e serviço de restaurante	Hospedagem, day use, área de lazer e visitação	Hospedagem, café da manhã, aluguel de salão para festas.	Hospedagem, café da manhã, produção de eventos, café da tarde, jantares românticos e restaurante perante agendamento.	Hospedagem e alimentação fora do lar

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Logicamente, esta pesquisa busca demonstrar as relações presentes nas categorias de análise de orientação empreendedora, práticas socioambientais e desempenho organizacional em pousadas na cidade de Areia, buscando contribuir para o desenvolvimento da pesquisa no campo.

Para condução da análise de conteúdo, alguns direcionamentos foram adotados e adaptados de Bardin (2016). A análise compreendeu as seguintes fases: i) Leitura do material coletado (entrevistas, fontes documentais); ii) Categorização das unidades de análise utilizando o quadro referencial teórico; iii) Agrupamento do material coletado, respeitando a semântica dos registros, agrupando-os conforme o conteúdo semântico; iv) Estabelecimento de categorias diferentes, tematicamente distintas (passagem de dados brutos para dados organizados); v) inferência e interpretação de dados, respaldadas pelo referencial teórico.

Referindo-se aos aspectos éticos que permeiam a execução desta pesquisa, conforme a resolução 510 de 7 de abril de 2016 do CEP/CONEP, Art. 1º: “pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito”(GUERREIRO, 2016) tornam-se isentas de registro e avaliação pelo Órgão. Portanto, o presente estudo seguiu os direcionamentos estabelecidos pelas referidas diretrizes institucionais. No que tange a apresentação do discurso dos entrevistados na análise, esta se vale do recurso de reprodução *ipsis litteris* conforme a gravação ou texto originais.

A seguir, verifica-se como a orientação empreendedora é utilizada pelos gestores de pousadas no município.

4.3 Orientação Empreendedora

4.3.1 Inovação

As entrevistas revelaram diferentes níveis de inovação de produto e serviço, referindo-se aos cinco empreendimentos hoteleiros. Além disso, é possível observar pelas falas dos entrevistados nas Pousadas A, D e E, uma predisposição pela busca de novas oportunidades e o desenvolvimento de ideias inovadoras apoiadas por agentes externos que promovem capacitação e profissionalização.

A gente tem consultorias, vou dar um exemplo da cozinha. Eu sempre brinco que é mais fácil você administrar um hotel, uma pousada, uma vez que ela está

funcionando do que você administrar, por exemplo, um equipamento de alimentação, um restaurante. (...) Então, eu não posso ter uma recepcionista, um colaborador ou um recepcionista que exagere nas cortesias, porque isso pode ser confundido. (...) Nos restaurantes, esse equilíbrio é muito mais dinâmico e muito mais difícil de ser alcançado, porque você tem a necessidade de um controle de qualidade. (...) É um produto que vai sendo repassado a terceiros e tem atravessadores sim. **Como é que nós inovamos? Como é que nós temos processo de inovação dentro disso? Com as consultorias.** Então, na cozinha, a gente tem anualmente consultorias com *chefs* de cozinha que contratamos e ficam aqui um mês, dois, três. (...) A gente viaja e busca conhecimentos e põe aqui em prática (...) (E5, 2024).

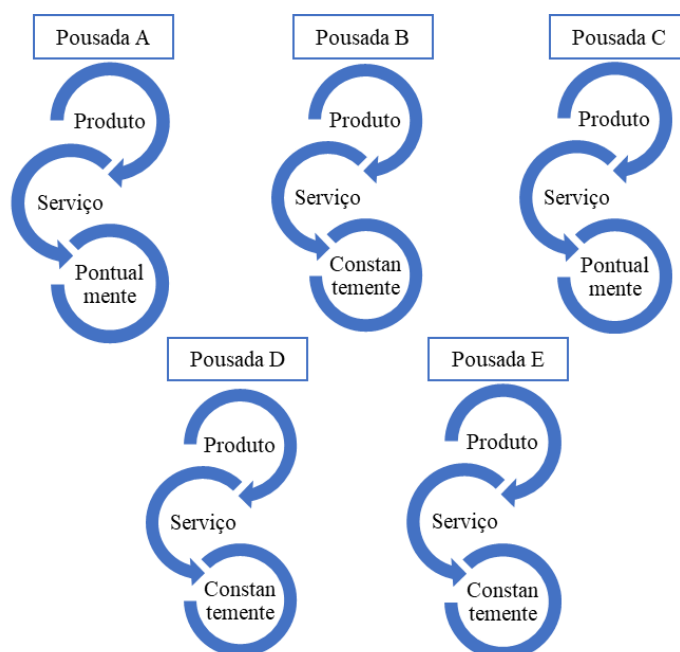
(...) Nós não tínhamos o restaurante. O restaurante tem agora dois anos, para montar ele, eu chamei um chefe do Sebrae, a gente deu consultoria, treinou a pessoa. Eu não tinha a pessoa para treinar, mas a menina que trabalhava comigo fez o serviço. Depois, agora eu consegui uma cozinheira. Ela não tem ainda o treinamento. Mas assim, passei pelo Sebrae (...). Já entrou no processo com o Sebrae, com dois, com dois cursos, com a precificação. **Então assim a gente implanta, mas tem esse cuidado para ver se dá certo. Antes a gente fez a pesquisa e dá certo. Então vamos implantar, mas implantar com responsabilidade, né?** Será que sai? Será que não? Então o Sebrae está acompanhando. (...) Então tem outra área que estou pensando em fazer. Eu estou estudando se deu certo, se não. E tem uma área que tipo, não é auditório, mas é uma área que foi ampliada, uma área que eu queira locar para um evento. Então assim, é uma coisa que eu tô fazendo que a gente tá sempre estudando junto com o Sebrae (...) (E1, 2024).

Olha, quando eu comecei apenas com hospedagem, **eu vi que eu não poderia apenas esperar pelo cliente para se hospedar na minha casa. Então eu vi que existiam outros potenciais. E como eu gosto muito de inovar, eu gosto muito de criar coisas novas.** Então eu disse: Vou começar a melhorar meu ambiente para receber eventos. E aí mais uma fonte de renda. Aí depois eu criei um espaço bem romântico. Agora eu vou fazer um jantar exclusivo. Romântico, né? E aí criei todo aquele ambiente. (...) é maravilhoso porque os casais vêm aqui fazer pedido de casamento, de namoro, de reconciliação, comemorar tantos anos de casamento? Então, mais uma fonte de renda, né? E aí eu criei o café da tarde afetivo (...) (E4, 2024).

Nas considerações supracitadas, é possível observar um comportamento inovador, que conforme Covin e Wales (2019) pode ser refletido em ideias proativas no que se refere à inovação de produto, serviço, tecnologia, mercado ou modelos de negócio. Nesse

cenário, a introdução de novos serviços e produtos acontece conforme a necessidade de inovação e destaca-se também pelo intercâmbio entre indústrias e associações, e pelo investimento em aprendizagem organizacional, conforme exposto em Coghlan e Coughlan (2018). A Figura 15 sintetiza de que forma o processo de inovação ocorre nos estabelecimentos hoteleiros.

Figura 15 - Processo de inovação dos empreendimentos hoteleiros



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A Pousada A apresenta inclinação para inovações com níveis menos elevados que os casos das Pousadas B, D e E, por exemplo. Tal constatação pode ser observada a partir da seguinte afirmação: “Eu até gostaria de ampliar, mas assim, eu preferi ir devagar, né? Até porque o meu empreendimento é um empreendimento locado, não é meu” (E1, 2024). Nesse caso, o contexto em que estas empresas se desenvolvem pode se tornar um desafio, já que a restrição de recursos para atingir seus objetivos empresariais pode ser uma realidade concreta, conforme demonstra Gupta (2019).

Enquanto isso, a Pousada E apresenta maiores níveis de inovação, “a gente está sempre inovando a partir das consultorias e dos cursos, (...) a gente tem uma liderança de cozinha que estuda (...)” (E6, 2024). Diante o exposto, é possível observar o fator estratégico evidenciado no papel da orientação empreendedora, conforme apontam Donbesuur, Boso e Hultman (2020), destacando-se em especial pelo crescimento da

empresa. De maneira semelhante, evidências encontradas em Wilson e Perepelkin (2020) apresentam congruência com os dados fornecidos pelos entrevistados ao destacar no papel da orientação empreendedora, um ambiente de aprendizado capaz de superar falhas, criar novas descobertas e explorar oportunidades.

A pousada C apresenta um comportamento menos flexível quanto à tomada de decisões inovadoras, estas, acontecem “através de projetos ou iniciativas próprias” (E4, 2024), essa, destaca também o fato de não aplicar sugestões advindas dos demais colaboradores. Dessa forma, é possível observar o desencorajamento a uma atmosfera colaborativa, o que para Bouncken *et al.* (2016) em contrapartida poderia suceder uma série de benefícios pautados na colaboração e no co-desenvolvimento de oportunidades.

No que tange o processo de inovação na Pousada D, esta apresenta-se em constante desenvolvimento. Observa-se um comportamento em constante transformação, atento às mudanças do mercado e oportunidades de negócio.

(...) começou apenas com hospedagem no início, né? Aí depois eu fui vendo a hospedagem de café da manhã, aí depois eu fui vendo que a casa tinha outros potenciais. Então eu comecei a alugar para aniversários de festas, casamento, batizado. Aí depois criei o café da tarde, depois criei o jantar romântico e depois abri a parte para restaurante, mas apenas com agendamento (E5, 2024).

Essa postura estratégica assume o que Rauch *et al.* (2009) define como inovação. Para os autores, a inclinação para se envolver em novas ideias e projetos, a experimentação e a introdução de novos processos caracterizam o processo de inovação nas empresas. Além disso, esse comportamento reflete características proativas, que para Yang e Meyer (2019) podem ser evidenciadas na busca de novas oportunidades, resultando em um desempenho satisfatório. Tais concepções abrem espaço para a próxima dimensão a ser discutida.

4.3.2 Proatividade

As cinco pousadas entrevistadas apresentaram graus diferentes de inclinação quanto a dimensão de proatividade em suas decisões gerenciais. Nesse cenário, observa-se uma tendência voltada ao estabelecimento de parcerias na busca de oportunidades e participação ativa de mercado. As evidências coletadas demonstram uma significativa presença de coparticipação e cooperação nas Pousadas A, B e E.

(...) a gente faz parte de uma associação que é uma associação (...) de turismo rural aqui de areia. **Aí a gente fala assim, que a gente não tem concorrente, a gente tem parceiro, sim. (...) Aí, sempre que tem algum festival assim, a gente, todo mundo se reúne pra trazer alguma novidade. (...) E todos os empreendimentos se juntam em prol de uma única causa. (...) O Festival das Flores na cidade. Aí todos os empreendimentos que fazem parte da cultura, eles fazem uma oficina, digamos assim. (...) uma oficina de flores, uma oficina de colher flores (E3, 2024).**

(...) **a gente participa de feiras, a gente participa de eventos, a gente participa de eventos nacionais.** Quando a gente não pode, a gente manda representantes da própria associação. A gente é associado, né? Membro da Atura (Associação de Turismo Rural e Cultural de Areia - PB) e a gente tem uma assessoria de comunicação e de publicidade para nos orientar nessas estratégias de marketing, de mercado e de negócio e de inovação (E6, 2024).

A gente tem uma pousada? Eu tenho, tenho. Faço parte da Pousada da Atura, que é um grupo. **E a gente sempre divulga. E temos também o Convention, que é uma associação que busca eventos e a gente sempre tá reunindo,** tentando fazer alguma coisa para estar sempre no mercado e sempre visto aqui. Porque né, quem não é visto não é lembrado (E1, 2024).

Enquanto isso, a Pousada D apresenta um comportamento proativo individual e embora siga uma direção diferente dos demais sujeitos da pesquisa, apresenta em seu posicionamento estratégico a formação de parcerias externas, “geralmente eu recebo eventos aqui de alguns órgãos, tipo Ministério Público, Prefeitura, Associações” (E5, 2024) e uma postura mais competitiva.

Sinceramente, aqui eu nem eu nem fico olhando. Às vezes, quando me chega essa situação e quando eu tô rolando no Instagram, eu vejo algo acontecendo. Tipo assim (...). **Ninguém ofertava café da tarde aqui. As pousadas hoje já têm, porque alguém olhou a minha proposta e viu que era interessante. E assim fez também.** Ninguém fazia jantar romântico. Hoje essa, essa questão de tábuas, de frios, de fondue, ninguém fazia. Aí eu fiz aqui servir de exemplo pros outros casos. Então, assim, eu acho que eles me acompanham muito mais do que eu acompanho isso (E5, 2024).

No contexto supracitado, as evidências apontam uma predisposição ao confronto entre a concorrência de forma proativa, ocasionado pela visualização de oportunidades e a propensão ao risco sem medo, aspectos evidenciados em Lyu e Xi (2022). Ainda é

possível destacar também o que Lumpkin e Dess (1996) identificam como a antecipação de oportunidades e a identificação de lacunas no mercado antes de seus concorrentes, principalmente no que tange a utilização de distintos canais de comunicação com o público. Por exemplo, as Pousadas B, C, D e E enfatizam o fator de utilização das redes sociais como uma das principais ferramentas de comunicação social em geral. O Quadro 02 mostra de forma sintetizada dados dos perfis no *Instagram* das Pousadas entre os meses de abril e maio de 2024.

Quadro 02 - Dados oficiais do *Instagram* dos estabelecimentos hoteleiros

Pousada	Quantidade de seguidores	Número de publicações	Intervalo entre publicações	Resposta aos comentários	Curte aos comentários
A	13, 2 mil	13	1-10 dias	Nunca	Não
B	55 mil	35	1-5 dias	Frequentemente	Frequentemente
C	3,5 mil	31	1-8 dias	Ocasionalmente	Frequentemente
D	13,4 mil	25	1-5 dias	Frequentemente	Frequentemente
E	63,4 mil	24	1-3 dias	Ocasionalmente	Frequentemente

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

Nesse cenário, o engajamento nas mídias sociais pode ser um forte preditor de proatividade nas empresas de turismo, uma vez que, essa proximidade com potenciais clientes pode prever e antecipar demandas em potencial. Observa-se nessa postura o que para Šobić, Bošković e Pantović (2023) acaba antecipando demandas de mercados em diferentes setores da economia. No turismo, esse comportamento apresenta benefícios como ampliar a compreensão de melhores resultados de desempenho, contornar os efeitos de épocas sazonais nos destinos, e pode prever impactos causados por fatores externos (mudanças climáticas, por exemplo), conforme apontam Sainaghi, Phillips e Zavarrone (2017).

4.3.3 Propensão ao risco

Levando em consideração o contexto dinâmico e de constantes mudanças na indústria hoteleira, a capacidade de inovação e o encorajamento ao risco devem ser reforçados por essas empresas, conforme aponta a pesquisa de Priporas *et al.* (2017). Conforme os resultados obtidos com a execução desse estudo, algumas considerações podem ser evidenciadas em concordância ao trabalho dos autores supracitados. Em

primeira instância, foi possível observar uma forte relação entre a predisposição a riscos e os processos de inovação nos estabelecimentos hoteleiros.

No que tange a capacidade de aproveitamento e coordenação de recursos estratégicos, experiências e práticas organizacionais utilizadas na criação de vantagens competitivas, caracterizada por Camisón, Forés e Boronat-Navarro (2017) como competência essencial do turismo, algumas evidências encontradas nesse estudo refutam resultados empíricos levantados por Tang *et al.* (2020). A predisposição ao risco mostra-se um preditor referente aos demais processos empreendedores e não apenas um mediador na relação orientação empreendedora e desempenho organizacional.

Eu acho que só o *day use* porque foi querendo ou não um certo risco, digamos assim. Porque antes eram prioridades só dos hóspedes. A gente abriu exceção para visitação **e, de certa forma, foi uma experiência para sabermos se iria dar certo ou não** (E2, 2024).

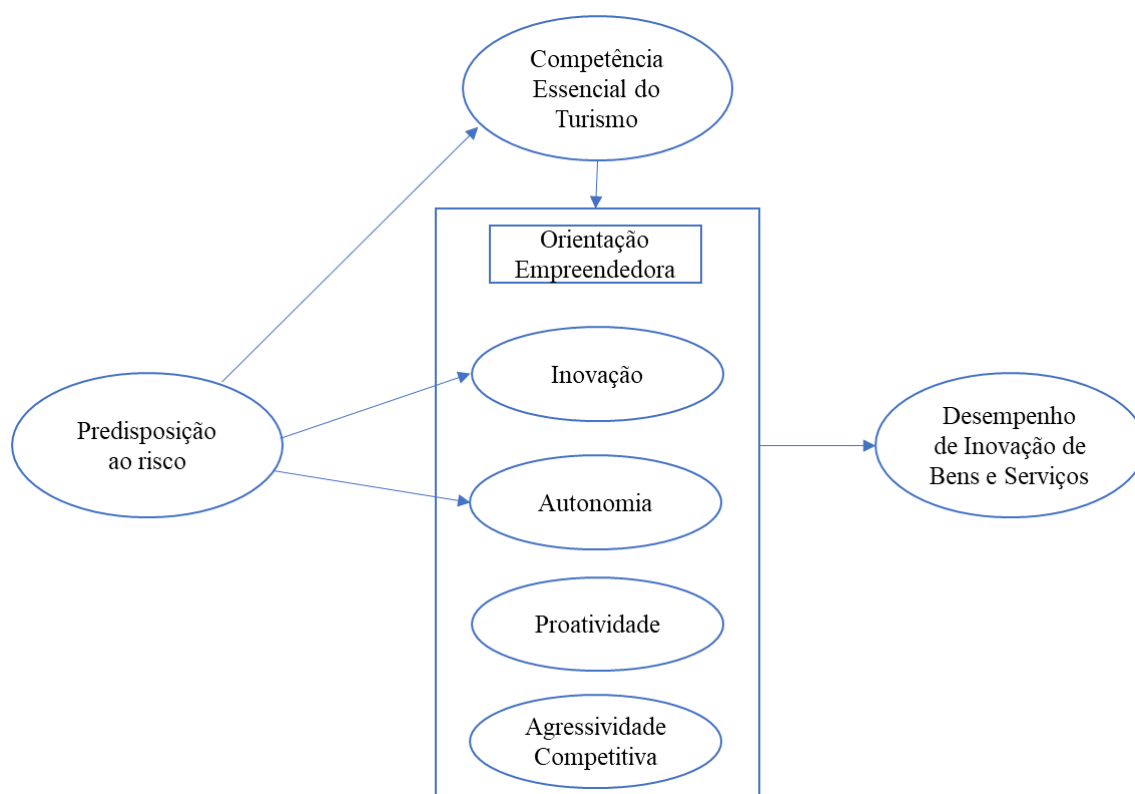
Toda hora a gente arrisca, toda hora a gente arrisca alguma coisa, a gente sempre está arriscando. Vou fazer. Será que vai dar certo? Eu vou tentar. Eu só posso saber se vai dar certo. Se eu tentar. Então a gente corre risco toda hora, né? (E5, 2024).

Todo dia é um risco. **Empreender todo dia é um risco.** Então, assim eu coloquei o restaurante e o restaurante à *la carte* e eu to pensando em mudar. Aí eu vou falar com o pessoal do Sebrae para que eu veja se dá certo ele nos finais de semana, que só funciona no final de semana, o *self service*. (E1, 2024).

Todos nós do planeta Terra passamos por um momento delicadíssimo da questão da pandemia. Não é? Então, nós ficamos aqui quase 12 meses, por força de decreto e de leis e normas que não podíamos funcionar. **Isso foi um risco para todas as empresas, na medida em que você tinha a necessidade de faturar para pagar o seu pessoal e não tinha como faturar porque estava impedido** (E6, 2024).

Nesse contexto, pode-se observar que o risco se tornou um comportamento preditor à postura empreendedora nos estabelecimentos hoteleiros, e assume uma direção estratégica diferente da proposta por Tang *et al* (2020). A Figura 16 ilustra essa situação.

Figura 16 - Processo de Inovação de Bens e Serviços



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A predisposição ao risco mostrou-se como um preditor indireto no Desempenho de Inovação de Serviços, e embora influencie os processos de inovação e autonomia nos estabelecimentos hoteleiros, “e porque é assim, todas as decisões são tomadas por Letícia, que é a proprietária. Aí assim, ela sempre avalia essa parte de risco” (E3, 2024), não apresenta uma relação direta com as dimensões de proatividade e agressividade competitiva. Entretanto, a relação direta entre Orientação Empreendedora e a Competência Essencial do Turismo apresentou-se de forma concreta com a execução desse estudo.

Nesse contexto, as mudanças e dinâmicas ambientais nesses espaços, pressionam as organizações a investirem em produtos e serviços arriscados, e apresentarem inovações proativas frente aos seus concorrentes, conforme apontam Covin e Slevin (1989). Em consonância, a presença de orientação empreendedora nas empresas de turismo demanda maiores esforços e capacidades de inovação dos gestores, à medida em que estão dispostos a investir em atividades inovadoras e competitivas, confrontando de forma proativa a concorrência, de acordo com Lyu e Xi (2022).

Olhe, eu vou lhe contar um problema que existe aqui na minha cidade. Certo, É uma cidade pequena, 22.000 habitantes e existe associações ligadas ao

turismo. Mas o que é que eu senti na pele? **Eu senti que nem todas as empresas ligadas ao turismo tem um acesso direto a elas. Eu tentei chegar perto, mas não consegui. Tipo, gostaria muito de entrar na associação porque eu queria que os guias trouxessem grupos de turistas para a minha casa para tomar um café da tarde, viver essa experiência.** Não, eu fui cortada, certo? Então eu arriscaria se eu tivesse um retorno maior. Mas eu não tenho. Porque os grupos ligados às associações de turismo e como meio que fosse fechada entre elas, só entra quem elas querem, acabou (E5, 2024).

Esses casos que eu falei foi de forma independente. Agora o da agrofloresta foi assim, foi parceria com a UFPB. Aí veio uma professora de lá para implantar, explicou a gente como era. Ela veio pelo projeto, né? Ensinar a gente. Não foi pago a ela para ela vir implantar o projeto (E3, 2024).

Em contrapartida, destaca-se a presença de um comportamento avesso ao risco em um dos estabelecimentos hoteleiros. A Pousada C, não menciona o fato de assumir riscos na busca de novas oportunidades, apresentando um comportamento mais conservador, estável e inerte, o que para Gali *et al.* (2024) pode ser considerado um baixo nível de orientação empreendedora.

4.3.4 Autonomia

No que tange a dimensão de autonomia, baixos níveis de percepção foram identificados entre os estabelecimentos hoteleiros. Inicialmente, buscou-se entender de que forma as empresas incentivam a autonomia de seus colaboradores e como o processo de tomada de decisão nesses espaços, reage às iniciativas e projetos sugeridos pelos colaboradores. Nesse contexto, destaca-se a figura do *CEO* como um modelador de comportamento e resultados organizacionais, conforme apontam Keil *et al.* (2017).

Qualificando, não é? Nós nunca seguramos um cliente nosso. Se um dia, um colaborador chegar assim: “eu pretendo sair para abrir meu próprio negócio”. A gente tem convicção do que nós estamos ensinando aqui. Estamos entrando na vida deles. Na hora que a gente qualifica uma cozinheira, ela sabe fazer qualquer prato do nosso cardápio. É um legado dela. Nós pagamos para que ele ou ela aprendesse, o cozinheiro aprendesse. E já aconteceu. E ele sai e vira empreendedor. (...) E chegou o momento de ser uma professora. “Eu quero agora ser empresária do turismo”. “Vá, siga em frente e descubra. Conquiste seu mundo”. A gente é amigo, tem o máximo de carinho um pelo outro, de respeito. E eu fico muito feliz com isso. Então nós estimulamos isso(...) (E6, 2024).

A Paloma, o primeiro incentivo dela é o salário dela, né? E é justo. Então é outra coisa. Quando ela trabalha a mais e foge do horário, eu pago a mais, certo? **E ela tá sempre do meu lado. Eu faço ela se sentir importante na hora que o hóspede elogia a mesa posta, bem arrumada. “Olha, aqui somos nós”.** Aí ela fica toda, toda, sabe? E ela sempre tá aqui comigo. Eu sempre valorizo ela como ela merece. Eu sou muito generosa nesse sentido. (E5, 2024).

Nas Pousadas D e E, observa-se uma sensação de autonomia dos colaboradores estimulada por meio de atributos como: qualificação, gratificação ou reconhecimento. No caso da Pousada E, observa-se uma orientação voltada para a aprendizagem organizacional, o que para Soares e Perin (2020) pode tornar-se um mediador parcial na relação presente entre orientação empreendedora e desempenho organizacional. Dessa forma, ao se comprometer com a criação, manutenção e transferência de conhecimento, as empresas podem alcançar desempenho financeiro superior aos seus concorrentes (Wilson; Perepelkin, 2022). A minimização e otimização de recursos pode ser um dos benefícios implícitos nesse direcionamento, conforme identificado no contexto a seguir.

Por exemplo, agora nós estamos nesse momento, nós estamos fazendo uma alteração de cardápio. Esse assim parece uma coisa tão simples, mas não é não. O cardápio, ele é a alma de qualquer restaurante, então ele precisa te surpreender. Ele precisa ser bom. O que a gente faz? A gente escuta a turma do salão e a turma da cozinha. Esse prato é bem aceito? Embora a gente tenha um programa lá, que no final das contas ele contabiliza e diz quantas unidades de cada item foi vendido ao longo de um período, **a gente escuta os nossos colaboradores (...)** (E6, 2024).

Nesse cenário, é possível identificar que a dimensão de autonomia não se faz presente no contexto organizacional dos casos. Enquanto isso, nos casos das Pousadas A e C, foi possível identificar uma centralização e não abertura para melhorias sugeridas pelos colaboradores dos estabelecimentos. Esse comportamento reflete uma postura conservadora e passiva-reativa, traduzido por uma gestão que é decididamente não inovadora, como apontam Covin e Slevin (1989).

Eu não posso dizer assim porque não tá acontecendo, então. Não tenho como te dizer assim, porque nunca aconteceu, então não tenho como dar exemplo. Se você quer saber até que ponto pode resolver as coisas, certo? Caso isso seja na hospedagem, ou seja em trocar um quarto, seja na dificuldade na alimentação, eles têm. Quando não, não tem como, de jeito nenhum (E1, 2024).

Na Pousada C, apesar de se mencionar o reconhecimento financeiro, como uma forma de incentivo ao reconhecimento dos colaboradores, “analizando e beneficiando através de gratificação a iniciativa positiva para empresa” (E4, 2024), nenhum dado foi destacado ou mencionado de forma prática relacionado a autonomia ou sensação de tal postura como ocorreu nos demais estabelecimentos. Nesse caso, a ausência de uma cultura de apoio às práticas empreendedoras como a criatividade dos colaboradores pode fazer com que a orientação empreendedora fracasse, conforme apontam Mahrous e Genedy (2018).

Na Pousada B, adota-se uma direção estratégica mais colaborativa e participativa quanto às demais pousadas. O referido caso revela um melhor aproveitamento de conhecimento tácito e empresarial, o que se torna um recurso valioso e permite a geração de vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, conforme apontam Silva et. (2021). A tomada de decisão, tratada de forma colaborativa, impulsiona um ambiente mais harmônico e é capaz de desenvolver sentimentos voltados à valorização pessoal e profissional dos sujeitos envolvidos.

Então sempre que ela vai tomar uma decisão aqui, uma decisão importante, ela sempre gosta de trazer para as reuniões. Nós temos as reuniões mensais, ela traz para a reunião, pergunta o que a gente acha, se a gente apoia, acha que vai dar certo aquela decisão? (...) **Eu acho assim nessa questão que eu falei sobre a tomada de decisões, nem toda empresa quando o gestor vai tomar alguma decisão, ela informa aos colaboradores.** “Estou pensando em fazer isso. O que é que vocês acham?” Então, eu acho que assim, quando ela faz isso, ela dá um pouco de autonomia a gente, né (E2, 2024).

(...) **Letícia deixa a gente bem à vontade para tomarmos as decisões, principalmente Luana, que, como gerente, ela deixa bem à vontade para tomar as decisões** (...). Por exemplo, nas reuniões, quando tem alguma sugestão de algum hóspede. Ah, eu queria que tivesse isso, que fizessem isso. A gente leva para as reuniões e ela sempre escuta com atenção, ela vê se é possível e quando sim, ela faz (E3, 2024).

Nesse contexto, a Pousada D segue um direcionamento semelhante à postura estratégica adotada na Pousada B. Além de destacar as melhorias sugeridas e realizadas pelos colaboradores, as sugestões trazidas pelos clientes se fazem presentes no desenvolvimento de ações e planejamento estratégico das empresas.

Então, o estilo de hospedagem que eu ofereço aqui eu busquei um estilo diferenciado das demais. Aqui não existe nenhum galpão que separa a casa do cliente. Eu faço com que ele se sinta em casa. Então, eu determinei que o estilo de hospedagem seria uma hospedagem afetiva. Eu faço com que o hóspede se sinta em casa e ele acaba se sentindo e isso vai criando um certo vínculo no decorrer do tempo que ele está hospedado aqui. (...) Então eu preferi deixar a casa com esse espaço que eu tenho, certo? Para não perder essa coisa do afago, do calor, de estar perto, de se dedicar pra eles, de estar perto deles, assim quando eles me chamam, enfim. **Mas assim, sempre muito aberta a ouvir.** Eu sempre estou buscando melhorias pra casa em termos de serviço, de melhorar a qualidade do serviço, dos ambientes, das acomodações (E5, 2024).

Quando essa abordagem é adotada e direcionada ao cliente de forma eficaz, benefícios como a fidelidade e a valorização da marca podem surgir e refletir negócios bem-sucedidos, conforme apontam Gupta e Ramachandram (2021). Esse comportamento acaba aproximando o hóspede e a hospedagem, fazendo com que ele se sinta valorizado e como uma peça chave durante e após a sua estadia. Nesse cenário, a valorização e a escuta fazem-se mais presentes no contexto das organizações. Enquanto isso, a autonomia nos casos estudados, é observada apenas em baixos níveis ou até mesmo pela sensação de tal postura.

4.3.5 Agressividade Competitiva

No que tange a competitividade entre os estabelecimentos hoteleiros, observou-se um baixo nível de agressividade frente aos seus concorrentes em 60% dos casos. Isso, dar-se-á devido ao agrupamento dos empreendedores locais em formato de associação. A ATURA foi uma entidade com efetiva menção nas entrevistas, e forte articulação entre os gestores de pousadas no município. Referindo-se a agressividade competitiva, nota-se um direcionamento coletivo voltado à coparticipação e não direcionado a competição entre alguns dos estabelecimentos.

“Isso acontece não porque a gente assim, na concepção da gente, a gente não tem concorrente, a gente tem parceiro e atua. A gente tem essa política, se eu ganho, todo mundo ganha” (E1, 2024). Ou ainda, “(..) A gente faz parte de uma associação que é uma associação de turismo rural aqui de areia. Aí a gente fala assim, que a gente não tem concorrente, a gente tem parceiro, sim” (E2, 2024). Esse cenário reflete a troca de conhecimento e o aproveitamento de oportunidades intermediadas pelos fóruns e associações de turismo na região. Nesses espaços onde ocorrem os intercâmbios

empresariais, as PMEs que investem em aprendizagem organizacional, auxiliam a troca de conhecimento industrial no setor, conforme evidenciado por Coghlan e Coughlan (2018).

Embora os estabelecimentos apresentem exemplos de inovações como fomento à criação de vantagens competitivas, nas Pousadas A e B, é possível observar no discurso dos entrevistados um sentimento avesso à competição entre as partes. “Acho que não, porque assim, o nosso empreendimento aqui em Areia, é único. Ele é único, assim a gente não tem concorrente, principalmente assim na área de camping, a gente não tem concorrente” (E2, 2024).

Eu costumo fazer no carnaval esse período de tempo, um retiro de contato com a natureza. E causou um certo, eu não sei, não sei nem explicar. Um questionamento: Por quê? O pessoal, era mais folia (...). Eu penso diferente porque todo mundo tem que ter esse contato, essa conexão com a natureza, essa troca de energia é fundamental. E causou um certo incômodo. E isso você quer saber, né? É incômodo. Porque eu podia e o outro não. (...) **Mas só isso é tranquilo. Esse ano eu tô colocando, como tem outros empreendimentos também que já colocaram, mas (...) isso é tranquilo, isso é normal** (E1, 2024).

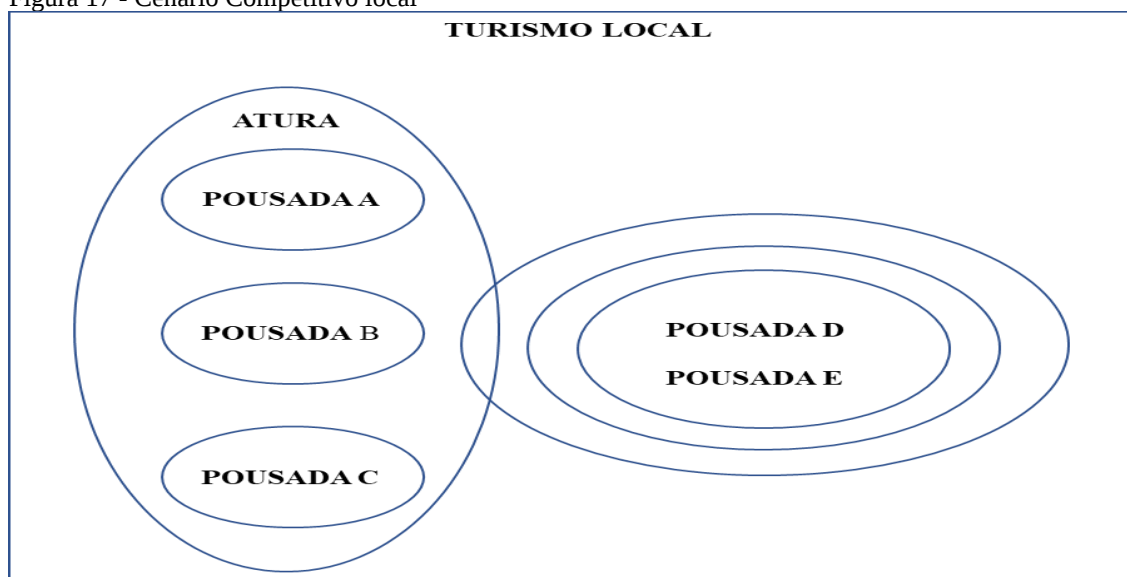
De maneira semelhante, a Pousada C não menciona uma postura agressiva frente aos seus concorrentes. Enquanto isso, as pousadas D e E, apresentam uma direção estratégica voltada à competitividade, identificando-se como uma postura empreendedora (Covin; Slevin, 1989). Levando em consideração o fato de que os turistas buscam a cada dia mais, produtos de melhor qualidade, novos destinos, experiências e atividades (Song *et al.*, 2010), aprimorar e desenvolver novos bens e serviços no contexto hoteleiro desencadeia uma série de comportamentos e modifica a dinâmica empresarial local, forçando com que seus concorrentes inovem e modifiquem sua postura estratégica.

Olha só, esse ano eu vou fazer uns eventos temáticos aqui. Geralmente a alta estação começa agora no mês de maio, maio, junho, julho, agosto, setembro é maravilhoso! Aqui não para de chegar, gente! Então o inverno daqui é muito procurado e é justamente nesse período que eu vou fazer esses eventos temáticos. **Certo, vai ter a noite argentina e eu vou trazer um casal de tango. O ano passado eu fiz isso e deu muito certo, então não fazem. Mas na hora que eu faço, aí todos eles falam** (E5, 2024).

Talvez a mais evidente seja as formas de publicidade. Por exemplo, quando nós inauguramos a pousada, há 13 anos, nós quase que reinávamos absoluto, porque não tinha muita concorrência. Hoje, esse número cresceu muito e o que nós não fazíamos antes era investir financeiramente mensalmente um valor expressivo em marketing, nós não fazíamos porque não havia necessidade. A gente tava sempre cheio, né? Agora sim. **Então a gente está sempre também recebendo redes sociais, publicidade dos concorrentes, né? Dos nossos parceiros locais. Isso é uma coisa que olha a necessidade e leva você a observar os exemplos. Então, esse é um ponto que a gente tem observado. A intensidade da publicidade do outro no sentido de ser visto, né?** (E6, 2024).

Na Figura 17 é possível observar as direções do cenário competitivo entre os empreendimentos locais.

Figura 17 - Cenário Competitivo local



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Embora as Pousadas A, B, C e E façam parte da ATURA, entidade responsável pelo desenvolvimento do Turismo Rural e Cultural no município de Areia, a Pousada E apresenta uma compreensão mais ampla na criação de vantagens competitivas, comportamento avesso aos demais associados. Enquanto as pousadas A, B e C apoiam-se em uma visão voltada à coparticipação, as Pousadas D e E apresentam uma postura mais agressiva e de confronto entre as organizações e seus concorrentes, objetivando o domínio de mercado, caracterizando a dimensão de agressividade competitiva, conforme apontam Covin e Slevin (1989). Isso faz com que os casos Pousada D e E posicionem-se livremente no mercado turístico local.

Ao encerrar essa seção, foi possível observar como a orientação empreendedora é utilizada pelos gestores de pousadas no município de Areia. Nota-se que algumas pousadas apresentam mais proximidade com essa postura estratégica e que algumas dimensões apresentam uma presença maior em determinados estabelecimentos hoteleiros. Nesta pesquisa, adota-se uma perspectiva mais ampla e aberta quanto a presença da orientação empreendedora nas organizações, onde mesmo que nem todos os elementos de sua postura empreendedora não apresentem altos níveis de desenvolvimento, ainda pode ser tida como empreendedora, conforme apontam Ciampi *et al.* (2021).

4.4 Práticas Socioambientais

4.4.1 Práticas de Responsabilidade Social

No que tange a adoção de práticas de responsabilidade social, diferentes ações foram identificadas nos cinco estabelecimentos hoteleiros. Nesse cenário, o envolvimento com a comunidade foi notado por meio de ações e posturas estratégicas que evidenciam preocupações sociais no contexto organizacional, como a interação com a comunidade local e alguns *stakeholders*. No Quadro 03, direções estratégicas nos estabelecimentos hoteleiros podem ser visualizadas por meio da adoção de práticas de responsabilidade social.

Quadro 03 - Práticas de Responsabilidade Social

Práticas de Responsabilidade Social					
	Política de direitos e deveres	Monitoramento	Oportunidades para a comunidade local	Prioriza produtos e serviços da comunidade	Medidas de responsabilidade social
Pousada A	Sim	Sim	Emprego	Sempre que possível	A gente pede que deixa o currículo e a gente vai fazendo a seleção que é direcionado a pessoas da própria comunidade a isso (E1, 2024).
Pousada B	Sim	Sim	Associação	Sempre	Leticia está construindo aqui ao lado do sítio, um espaço para para <i>day use</i> (...) com piscina, área de lazer e então ela assim ela priorizou na sociedade as pessoas da comunidade, as pessoas que são da comunidade para ser sócias (E2, 2024).
Pousada C	Sim	Sim	Estágios	Sempre	Recebendo estagiários supervisionados (E4,2024).
Pousada D	Sim	Sim	Oficinas, minicursos e eventos	Sempre que possível	Eu gosto muito das comunidades, principalmente da zona rural. Certo. E eu? Eu fiz um trabalho bem interessante aqui. (...) Onde eu fui voluntário em dez associações, ensinando as mulheres a descobrir o potencial existente nelas e, com isso, gerar a economia criativa. (...) Então, de vez em quando eu promovo algum evento aqui por minha conta para recebe-las, né? (E5, 2024).
Pousada E	Sim	Sim	Programas de profissionalização	Sempre que possível	Gerando emprego e dando preferência a treinar, a qualificar jovens locais como forma de estimular e gerar profissionalização. (...) A gente tem aqui uma longa história de recebimento de estagiários das escolas locais. A gente recebe alunos do Primeira Chance ao IFPB. A gente recebe, abre as portas para os estudantes do IFPB (...). Então, independente do que esses jovens venham ou não trabalhar conosco, a gente abre as portas (E6, 2024).

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

O Quadro 03 sintetiza o posicionamento estratégico dos estabelecimentos hoteleiros quanto ao envolvimento comunitário. Em todos os estabelecimentos, nota-se uma adoção de políticas claras sobre os direitos e deveres dos sujeitos que integram o empresariado local. Também existe um posicionamento positivo quanto ao monitoramento e efetivação da política de empregabilidade nos estabelecimentos.

No que tange a oferta de oportunidades para a comunidade local, diferentes posicionamentos estratégicos foram identificados. As Pousadas A, B, C, D e E apresentaram ações voltadas à empregabilidade, associação, inserção no mercado de

trabalho, formação de parcerias institucionais e a profissionalização dos comunitários conforme o discurso reproduzido pelos entrevistados.

Gerando emprego e dando preferência a treinar, a qualificar jovens locais como forma de estimular e gerar profissionalização. (...) Tem vários cursos profissionalizantes em Areia, cursos de bar, de turismo e de bares e restaurantes. (...) Então, independente de que esses jovens venham ou não trabalhar conosco, a gente abre as portas. Eles ficam aqui durante muito tempo. Sem contar que todos os nossos colaboradores são de Areia. São pessoas que estão aqui e estudaram aqui nas escolas locais e a gente está dando para eles essa oportunidade de qualificação e, muitas vezes, de abrir seus próprios negócios a partir da experiência que tiveram conosco (E6, 2024).

“E assim, quando ela dá a oportunidade a gente é justamente para que a gente não vá para os grandes centros atrás de trabalho” (E3, 2024). Na fala da entrevistada, são evidenciadas características voltadas à valorização do trabalho e a criação de valor interno.

“Então essa, essa estratégia, essa política de divisão de responsabilidades, pautada na valorização do trabalho do colaborador e no olhar dele, eu diria que levou a essa atitude de auto gerenciamento interno, que não somos nós, que de cima para baixo dizemos tudo” (E6, 2024).

Esse cenário representa um meio para o crescimento organizacional, já que conforme Barbieri e Cajazeira, a execução dessas práticas traduzem benefícios para gestores e funcionários, significam conexão ao trabalho, e permitem a criação de recursos intangíveis como a elevação de autoestima dos colaboradores, fazendo com que se sintam gratificados e reconhecidos pelo trabalho.

No que tange a prioridade de produtos oriundos da própria comunidade, identificou-se um forte sentimento de pertencimento e valorização local. Na Pousada A, esse posicionamento revela um resgate ao processo de desenvolvimento turístico do município, evidenciado pelo processo de valorização simbólica da cachaça de alambique, por exemplo, refletindo o processo de valorização simbólica do patrimônio e da memória local, evidenciado por Kamada e Ramiro (2023).

Tipo assim a gente prioriza o leite da nossa cidade, o queijo daqui a gente não vai ser prático, industrializado, não! É mais daqui, e de preferência, que seja mais artesanal. Que seja feito por pessoas de engenhos aqui, de

pessoas para deixar o lucro na cidade. (...) A gente tem essa pressa, esse cuidado, não é? Não estou dizendo a você que sempre faz, porque, por ser uma cidade do interior, às vezes as coisas são muito caras. Então, para que a gente não passe complicado e passe esse valor para o hóspede, a gente começa a buscar fora. Alguns, agora para o consumo em si. O leite, o queijo, a gente tenta pegar daqui e dali. (...) A gente já compra o leite aqui, já faz a nata, aqui produz, aqui a gente faz a geleia, (...) a geleia de uva, porque a uva não é nossa, mas a gente tem geleia de acerola, a acerola é nossa. Então a gente busca para que fique na própria comunidade, para que a gente use os nossos produtos. Que tipo, a gente vive muito da cana de açúcar, da rapadura, da cachaça. Então a gente tenta colocar mais esses ingredientes na nossa culinária (E1, 2024).

Enquanto isso, as Pousadas C e D assumem uma postura estratégica mais centralizada nas necessidades do empreendimento e dos clientes. Conforme a Entrevistada 04 (2024) a empresa busca sempre priorizar produtos fornecidos pelos produtos locais, entretanto, isso só ocorre de acordo com a demanda do estabelecimento. Não obstante, a Pousada D apresenta similaridades quanto à obtenção desses produtos e serviços.

Algumas coisas, sim, certo? Quando existe o preço bom, justo? Nem tudo e nem todos os produtos que eu uso tem aqui na cidade, né? Tipo assim, alguns queijos aqui não têm. Eu tenho que ir na cidade de Campina Grande, **mas a partir de outras partes que eu necessito de alimento, eu compro aqui** (E5, 2024).

Dessa forma, é possível observar um posicionamento estratégico que de uma forma geral, oferta oportunidades para a comunidade em que estão inseridos os estabelecimentos hoteleiros. Nesse cenário, o processo de tomada de decisão que busca o cuidado socioambiental, oferece recursos para a criação e ampliação de inovação nos estabelecimentos hoteleiros (Anzola-Román; Garcia-Marco; Zouaghi, 2023).

Embora exista uma necessidade de melhor articulação com a comunidade em alguns dos sujeitos da pesquisa, diferentes práticas de responsabilidade social foram evidenciadas pelo discurso dos entrevistados, na figura de gestores e/ou proprietários das pousadas. A seção em seguida, apresenta as práticas ambientais evidenciadas na execução do estudo.

4.4.2 Práticas Ambientais

No que tange a adoção de práticas ambientais nos estabelecimentos hoteleiros, diferentes posicionamentos foram destacados pelos entrevistados. Diferentes visões e direções foram evidenciadas pelos entrevistados, concentrando recursos pessoais, como o tempo e o esforço capazes de modelar o resultado e o comportamento nas organizações, conforme apontam Keil *et al.* (2017). No Quadro 04, observam-se as práticas ambientais evidenciadas pelos entrevistados.

Quadro 04 - Práticas Ambientais

Práticas Ambientais					
	Monitoramento de poluição ambiental	Medidas de minimização de água e energia	Investimento em energias renováveis	Conscientização para a comunidade local	Estratégias de minimização de impactos ambientais
Pousada A	Não acontece	Não	Não	Não	Não utiliza
Pousada B	Acontece	Sim	Sim	Sim	Poço artesiano Coleta seletiva Tanque de Evapotranspiração Reutilização de água Ciclo de bananeiras Compostagem orgânica
Pousada C	Não acontece	Sim	Sim	Não	Energia Fotovoltaica Minimização do uso de água
Pousada D	Acontece	Sim	Não	Sim	Poço artesiano Captação de água de chuva Energia rural trifásica Coleta Seletiva Compostagem orgânica Proteção de espécies animais Redução de desmatamento
Pousada E	Acontece	Sim	Sim	Sim	Energia solar Sistema de fotocélula Coleta seletiva Projeto com catadores locais Captação de água de chuva Coleta de óleo (Parceria CNPq) Utilização de madeira de demolição

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No que tange o monitoramento da poluição ambiental causada pelas atividades operacionais dos estabelecimentos hoteleiros, as Pousadas A e C revelam-se como incapazes de medir os danos ambientais causados pelo seu funcionamento. Esse comportamento reflete um baixo nível de preocupação que as empresas têm em responder de forma adequada à sociedade, para Gil-Godero (2021) a presença dessas práticas é percebida e julgada pelos *stakeholders* quanto ao comportamento empresarial desses estabelecimentos. Enquanto isso, as Pousadas B, D e E apresentam-se como capazes de identificar os danos advindos de suas atividades operacionais, o que representa um comportamento positivo para os estabelecimentos e para o planeta.

No que se refere à economia de recursos naturais, como água e energia, em 80% dos casos, obteve-se um retorno positivo. Apenas a Pousada A, apresentou um posicionamento contrário à minimização dos recursos naturais citados. Esse dado, revela uma preocupação quanto ao cumprimento de medidas de responsabilidade ambiental do estabelecimento, uma vez que, o estabelecimento é um dos parceiros da Rede Turismo Rural Consciente e apesar de aderir ao pacto responsável, mostrou-se avesso ao engajamento da causa ambiental.

Apesar do manejo de práticas sociais e ambientais nos negócios ser um assunto que vem sendo debatido ao longo dos últimos anos (Alonso-Almeida *et al.*, 2018), comportamentos como o explícito pela Pousada A, dificultam o avanço da pesquisa científica e alavancar o processo de *greenwashing* na indústria hoteleira. Esse comportamento dificulta o avanço e os esforços coletivos para a proteção ambiental, mesmo que isso seja um dos principais recursos para a indústria do turismo e da hospitalidade (Khatter, 2023).

Quanto ao investimento em energias renováveis, essa postura foi identificada em apenas três dos casos estudados: as Pousadas B, C e E. Nesses casos, é possível observar uma perspectiva positiva quanto ao retorno obtido com a adoção de tais práticas. Essa postura aprimora a imagem externa e a satisfação das partes interessadas, e resulta em benefícios voltados aos desempenhos econômico e ambiental nas organizações conforme apontam Zhu, Zou e Zhang (2018).

Nas Pousadas B, D e E foram encontradas evidências que demonstram uma preocupação com a conscientização ambiental para a comunidade local. Isso revela um aspecto positivo para o desenvolvimento do turismo local, já que na indústria hoteleira, ser responsável por considerar os impactos ambientais tende a ser enfatizado pelas alterações do clima, a utilização de recursos como água e energia e a proteção ao meio natural, conforme apontam Oriade *et al.* (2021). Nesse contexto, o discurso dos entrevistados revela uma significativa preocupação com a propagação dos cuidados ambientais e sociais locais.

Das mais diversas posturas, a gente tem alguns projetos. Inclusive, projetos que eu coordeno e que eu vou te falar para você entender como as empresas participam disso. Visando atrair turistas e gerar recursos para a comunidade local, não só para pousadas, hotéis ou restaurantes, nós lançamos alguns projetos, por exemplo, o projeto Estrada das Buganvílias. A imprensa divulgou isso amplamente. O que é a Estrada das *Bougainvillea*? Nós já plantamos até

hoje, mais de 10.000 mudas de *bougainvillea* às margens do trecho da BR 079, entre as cidades de Areia e Remígio. **A ideia é formar um corredor de flores. Não só para que estrategicamente seja bonito do ponto de vista estético, mas essas flores, essas mudas, são já produzidas por comunidades locais, pelas floriculturas locais. (...) Então, são projetos pensados por nós e jogados para como desafio para a associação e para os produtores, beneficiando a partir do turismo, muito mais pessoas e pessoas que estão muito mais distantes do núcleo urbano, que dificilmente poderiam hospedar alguém ou alguém lá se alimentar.** Mas ele acaba oferecendo um serviço ou um produto que é associado ao turismo (E6, 2024).

(...) acredito que se cada um de fato exercesse seu papel nesse âmbito, com certeza nós teríamos algo muito maior e muito melhor. **Nem todo mundo tem essa visão aberta, né? Para aceitar essas mudanças, porque às vezes dá trabalho, porque acha que precisa de mais gente para fazer esse tipo de serviço, enfim.** Mas eu acredito que aqui em Areia, a maioria dos empreendedores, eles têm essa preocupação sim (E5, 2024).

No que se refere às estratégias adotadas pelos empreendimentos que mitiguem os impactos de suas ações sobre o meio natural, diferentes estratégias foram adotadas pelos estabelecimentos como forma de diminuir seus efeitos no meio ambiente. No contexto local, a conscientização sobre a incrementação de uma conduta responsável torna-se uma vantagem competitiva frente aos demais estabelecimentos, e demonstra significativa importância para a causa ambiental, conforme evidenciado por Molina-Azorin *et al.* (2015). Dando continuidade à discussão, o Quadro 05 ilustra diferentes benefícios observados nos relatos dos entrevistados.

Quadro 05 - Benefícios na adoção de Práticas Socioambientais

Adoção de Práticas Socioambientais	
Benefícios observados	Geração de emprego e renda; Fortalecimento do associativismo; Oferta de oportunidades; Disseminação de conhecimento; Profissionalização; Fortalecimento de parcerias institucionais; Envolvimento comunitário; Valorização do trabalho; Autonomia interna; Valorização do patrimônio local; Minimização do uso de recursos; Fontes de energias menos prejudiciais; Mitigação de impactos ambientais; Implementação de cultura ambiental;

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Nesse cenário, a relação implícita pela adoção de práticas socioambientais e pela orientação empreendedora local exerce um papel significativo no desenvolvimento dos negócios locais. Para Anzola-Roman, Garcia-Marco e Zouaghi (2023) esses atores condicionam a prosperidade para as comunidades em que atuam. Buscando diminuir as lacunas existentes em estudos sobre as práticas gerenciais sustentáveis como preditores de desempenho organizacional, fato evidenciado em Zhu *et al.* (2022), a seção em seguida apoia-se na relação entre Orientação Empreendedora e Práticas socioambientais e seus efeitos sobre o Desempenho organizacional dos empreendimentos.

4.5 Orientação Empreendedora, Práticas Socioambientais e Desempenho Organizacional

Levando em consideração o fato de que o desempenho de uma organização pode ser definido pela forma em que melhorias geram resultados de sucesso e bens, ou a medidas em que serviços são melhorados de forma significativa (Rosenbusch *et al.*, 2019), os dados apresentados nessa seção revelam como aspectos de uma orientação voltada ao empreendedorismo e a adoção de práticas socioambientais impactam o desempenho organizacional dos estabelecimentos hoteleiros entrevistados.

Na Pousada B, as inovações ambientais demonstram a valorização de experiências inovadoras e positivas para os hóspedes. Levando em consideração o fato de que cada vez mais, turistas buscam “o novo”, a adoção dessas práticas é capaz de criar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes e aprimorar o desempenho organizacional da empresa.

Sempre assim que o pessoal vem para visitar, eles falam como é que é uma novidade para eles, que nunca tinham visto um. Assim, tinham visto, mas não em todos os lugares. A gente sempre recebe visita técnica de pessoas de outras cidades, de outros estados também e eles sempre elogiam essa parte, principalmente essa parte ambiental que a gente não vê em todos os lugares (E2, 2024).

Na Pousada D, a adoção de práticas responsáveis demonstra uma ruptura com os moldes tradicionais de gestão, e abrem espaço para a inovação no estabelecimento. Consequentemente, os efeitos de sua adoção refletem maiores níveis de participação

social e responsabilidade social. Nesse contexto, Wang e Dai (2018) destacam as ações que objetivam melhorar a qualidade de vida das comunidades em que os estabelecimentos estão inseridos como formas de atingir desempenho social.

Eu enxergo à medida que eu consigo delimitar o que estava acontecendo antes, esses vícios trazidos lá de trás e hoje eu olho para aqui e não tenho essa preocupação. (...) **Toda vez que eu levo o meu reciclado para seu Maneca e que é o que recolhe, ele pega esse dinheirinho e compra de frango para alimentar a família dele.**

No caso Pousada D, apesar de existir uma limitação de recursos financeiros evidenciada pela Entrevistada 05 (2024), o estabelecimento demonstra significativo interesse em adotar fontes de energia renovável, como energia solar. Esse comportamento revela um posicionamento estratégico evidenciado em Amankwah-Amoah, Danso e Adomako (2019), que apesar de existir limitações de recursos nas empresas, a distinção entre empresas bem-sucedidas e não sucedidas, é que seus tomadores de decisão possuem alto nível de orientação empresarial e detectam o aproveitamento de novas oportunidades a partir da adoção de ações responsáveis.

Enquanto isso, a Pousada E revela uma postura pautada em benefícios econômicos e sociais.

Olha, eu diria **vamos começar pelo lado econômico, que isso pesa muito em qualquer empresa**. A empresa não é filantropia, empresa tem que ser rentável, sustentável. Se nós conseguirmos ou se nós, em qualquer lugar que a gente estiver, a gente consegue absorver toda a mão de obra na empresa a partir da comunidade local, você tem múltiplos benefícios. Você tem um custo menor para a empresa, porque você está tendo o seu colaborador vindo às vezes da casa da frente, não é? Diferente de quem tem que trazer alguém de outra cidade, onde eu vou ter que pagar adicionais para ele. Eu vou ter que pagar transporte, vou ter que dar a ajuda de custo (...). Então, se você consegue gerar emprego na própria comunidade, a empresa ganha, por um lado por ter custos adicionais menores, e ao mesmo tempo você está gerando benefícios por existir (E6, 2024).

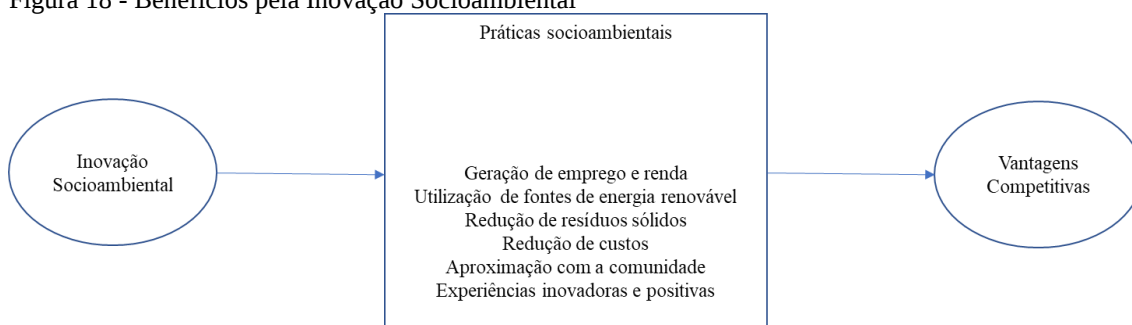
Essa conduta responsável, conforme Liang, Watters e Lemánski (2022) tornou-se uma tendência no ramo empresarial, onde um hotel pode oferecer diferentes espaços para obter benefícios econômicos e sociais à medida que causam um grande impacto positivo. Assim, a capacidade organizacional de aprendizagem e ajuste dinâmico caracterizam-se por um desempenho inovador e bem-sucedido (Hsu; Wang, 2012).

Na Pousada C, a adoção de práticas socioambientais reflete benefícios financeiros mensurados pela gestora do estabelecimento. A “economia de energia” (E4, 2024) ocorre a partir da utilização de um tipo de energia de baixo custo e renovável, a fotovoltaica. Nessa perspectiva, observa-se uma adaptação ou impulso ao desenvolvimento tecnológico nos estabelecimentos hoteleiros, o que para Giza e Wilk (2021) tornou-se um fator de extrema importância para a sobrevivência dos negócios empresariais.

Em contrapartida, a Pousada A não apresenta nenhuma relação entre o desempenho organizacional e a adoção de práticas socioambientais e conforme a gestora do empreendimento “uma coisa nada a ver com a outra” (E1, 2024). Esse discurso revela uma postura de gestão fechada para a sustentabilidade ambiental, o que pode afetar todos os níveis de uma empresa e do meio em que está inserida, já que a adoção de práticas socioambientais modifica a cadeia de suprimentos e produção, estratégias, valores, cultura e comportamento dos funcionários (Benevene; Buonomo, 2020), refletindo em benefícios mensuráveis e não mensuráveis.

Com exceção da Pousada A, observa-se nos demais estabelecimentos uma postura orientada para o empreendedorismo mediada pela inovação socioambiental de bens e gestão. Nesse contexto, ocorrem melhorias na prestação de serviço hoteleiro e o acometimento de benefícios sociais para a comunidade local intermediados pela adoção de práticas socioambientais no gerenciamento dos empreendimentos. Além disso, a abertura para a inovação socioambiental permite a criação de vantagens competitivas, aproxima o mercado da comunidade e transforma a dinâmica empreendedora do município. A Figura 21 ilustra essa relação.

Figura 18 - Benefícios pela Inovação Socioambiental



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Esse cenário reflete aspectos e melhorias no desempenho organizacional dos estabelecimentos hoteleiros. Por meio de benefícios mensuráveis (geração de emprego e renda, utilização de fontes de energia renovável, redução de resíduos sólidos e redução

de custos), e não mensuráveis (aproximação com a comunidade local e o oferecimento de experiência inovadoras e positivas), pode-se observar resultados positivos em termos de desempenho ambiental, social e econômico, o que reflete diretamente no desempenho organizacional em geral.

Esse direcionamento é adotado e reforçado em Cheffi *et al.* (2021) ao assimilar o efeito positivo entre práticas responsáveis em PMEs por meio de resultados de desempenho financeiro, operacional, de mercado e de rede, por exemplo. Ao adotar essa posição, os estabelecimentos hoteleiros traçam novos perfis de hospedagem e consumo, assumem um direcionamento estratégico mais responsável e oferecem oportunidades para o desenvolvimento local, em termos de mercado e população.

Dessa forma a adoção de práticas responsáveis de forma proativa, reflete uma conduta empreendedora intermediada por uma postura inovadora e refletem em benefícios diretos e indiretos no desempenho organizacional dos estabelecimentos hoteleiros locais. Evidências similares podem ser observadas em Annunziata *et al.* (2018) ao tratar os efeitos dessa relação em uma perspectiva indireta e positiva. Dando continuidade à análise, a seção a seguir aborda contribuições relacionados à adoção de Orientação Empreendedora e de Práticas Socioambientais para o desenvolvimento da atividade turística no município de Areia - PB.

4.6 Orientação Empreendedora, Práticas Socioambientais e Turismo em Areia-PB

Analisando a relação entre os construtos supracitados com a atividade turística no município de Areia, na Paraíba, diferentes perspectivas foram evidenciadas pelos gestores dos estabelecimentos hoteleiros locais. O empreendedorismo local mostra-se como um forte impulsionador de desenvolvimento turístico local e formação de redes colaborativas intermediadas “principalmente através da Atura, que vem desenvolvendo junto com os parceiros ações que promovam o turismo sustentável” (E4, 2024). Essa postura estratégica mostrou-se evidenciada no discurso dos entrevistados e apresenta características empreendedoras de inovação, autonomia e proatividade.

Agora, como eu te falei sobre a Atura, né? **A Atura ela tem alguns projetos.** Um dos projetos é a Estrada das Bouganvilleas, que é implantar as mudas de Areia a Remígio. Então, cada empreendimento ficou responsável em plantar

nas margens do seu empreendimento a plantação de mudas e foram feitos mutirões em todos os empreendimentos para fazer essa plantação de mudas às margens(...) **E sempre que tem algum evento, tem as reuniões com a Atura, aí sempre os empreendimentos ficam responsáveis por fazer alguma coisa que tem a ver com o evento** (E3, 2024).

A associação tem um papel fundamental na agregação dos parceiros. Então, a gente sempre trabalha o nosso estímulo e para trabalhar com o coletivo, a gente se junta para baratear custos. A gente se junta pra trazer consultores, a gente se junta para fortalecer o trade. Alguém tá precisando, A gente chega lá, né? (...) Então, assim, embora a gente saiba que concorrência exista, nós não gostamos nem desse tema. A gente prefere chamar de parceiros e acreditar que todos são parceiros. **Um indica o outro, não é? Então, essa é uma característica nossa muito forte e a gente espera que isso permaneça assim** (E6, 2024).

Apesar do fato de que o empreendedorismo local se apoia em um esforço coletivo para melhoria da inovação e para a oferta de bens e serviços de turismo, essa não é uma realidade compartilhada para todos os empreendimentos locais. O caso Pousada D revela evidências que demonstram uma significativa preocupação quanto à centralização de poder na tomada de decisões sobre o desenvolvimento de ações no turismo local.

E poderia ser mais, poderia ser mais fortalecido. Sabe aquela história que diz assim: Estou brincando de fazer turismo? É isso. Areia tem um potencial permanente importante, porque nós temos a parte da arquitetura, nós temos a parte histórica, nós temos a gastronomia, nós temos a cultura, nós temos o turismo rural, enfim, é uma gama de coisas a serem conhecidas na cidade. **Mas a gestão pública, isso todos os gestores, eles nunca entenderam que Areia é um potencial incrível para o turismo e que ele poderia ser totalmente inserido dentro das políticas públicas aqui do município como principal fator de arrecadação e emprego. Trabalhar a cidade para o turismo, onde todos fossem inclusos.** Porque a areia onde você for bater os quatro cantos da cidade, você vai ver que existe potencial sim. Sabe, nós somos o maior produtor de banana aqui da região. Só existe um atravessador que toma conta disso tudo, brinca e rola com tudo isso. Ou seja, se a comunidade se unisse. (...) poderia vender, agregar isso dentro do turismo, entende? Infelizmente não, é muito fechado. E como eu te disse, existe sim uma associação de turismo que colocou isso aqui na mão, certo? E domina sozinho o que eles querem dominar. O turismo de areia só serve para poucos, não serve para todos (E5, 2024).

Embora o discurso empreendedor local esteja pautado em valores que apoiam o coletivo e a gestão participativa por meio de “parcerias entre estabelecimentos que pensem no coletivo” (E4, 2024), o discurso da Entrevistada 05 (2024) revela uma direção inversa quanto ao formato de gestão, destacado pelos demais empreendimentos. Esse cenário revela um reflexo do processo de desenvolvimento do turismo local evidenciado em Ramiro; De Oliveira e Kamada (2023) na centralização de ações e agentes ocorrido ainda no estágio de Potencialização do Turismo na região. Entretanto, essa realidade pode torna-se benéfica para a postura empreendedora do referido estabelecimento, já que em ambientes dinâmicos, com fortes características empreendedoras, gestores devem estar atentos às oportunidades e melhorias na oferta de bens e serviços.

No que tange o fortalecimento do empreendedorismo para o turismo evidencia-se os ciclos de desenvolvimento local, e recebem destaque o clima, a cultura, as rotas culturais, a arquitetura, a história, a gastronomia, a cultura canavieira e o natural. Tais aspectos foram evidenciados nos discursos dos entrevistados e confirmam o suporte teórico oferecido por Silva e Candido (2016); Josilene (2021) e Kamada e Ramiro (2023).

Ele atende a uma vocação do município, né? A área viveu de ciclos, né? Tem certamente um potencial turístico, mas se o empreendedorismo não transformar esse potencial em oportunidades para as pessoas viverem melhor, de nada vale o potencial. E é o que nós temos feito. Como a cidade tem um relevo bonito, uma altitude diferenciada, um casario não bonito, bem conservado, uma série de equipamentos históricos como teatro, museus, igrejas, etc. De que adiantava ter tudo isso e não ter onde as pessoas se hospedarem ou comer bem e aproveitarem disso aí? Então, o que é que o turismo está fazendo? (...) A experiência de se hospedar aqui e de sentir o clima da Serra, de estar no Nordeste na época mais quente, estar aqui com 20 graus, 21 graus, 22 graus. Poder se alimentar bem e ter uma experiência cultural única, vivendo o turismo de experiência que aqui hoje é um dos destinos dito não por nós, mas do Sebrae, um dos destinos de turismo de experiência consagrados do país. É aqui que se vê como é que se faz cachaça, como é que se faz rapadura, como é que se faz o artesanato? Como é que a. A obra de Pedro Américo é apresentada por um Pedro Américo que não é, mas imita com muita maestria o artista. Ou seja, vivenciar a experiência de uma época, de uma história, de uma cultura de sabores e de harmonia com a condição geográfica da cidade (E6, 2024).

Nesse cenário, o engajamento com a adoção de práticas socioambientais tornou-se evidente e sua utilização pode resultar em melhorias na eficiência dos negócios, maximizando a criação de valor e causando menos impactos negativos no meio natural, conforme apontam Crifo *et al.* (2016).

Inicialmente, a adoção de tais práticas propicia a promoção de um destino turístico que demonstra significativa atenção e preocupação à causa socioambiental. Por meio de diferentes ações, observa-se uma tentativa de fortalecer a identidade do destino como um forte promotor de práticas responsáveis com o meio ambiente e com a comunidade local, refletindo uma realidade onde “a cidade pode se tornar conhecida também pelos empreendimentos que se preocupam com o meio ambiente” (E3, 2024). Contudo, embora existam algumas limitações nesse sentido, é possível identificar estratégias e incentivos da iniciativa privada na criação de um “cenário ideal”.

Bom, se a gente tá aproveitando e dando oportunidade e nos esforçando para qualificar as pessoas da própria comunidade, a gente está gerando um potencial imenso, que é esse contingente de pessoas qualificadas para receber o turismo, o turista. Então, eu vejo como sendo um conjunto de ações que acabam convergindo para um resultado. Claro que falta muito ainda. (...) Então a gente sabe perfeitamente onde quer chegar e tem trabalhado para isso e temos também consciência do nosso papel na qualificação e na geração do espírito empreendedor (E6, 2024).

Poderia melhorar através de incentivos, de chamar para perto, utilizar a própria Secretaria de Infraestrutura, a própria Secretaria de Turismo para um diálogo certo e incentivar. (...) Veja só! Eu moro aqui na zona rural, certo? Aqui não existe coleta de lixo, eu que faço. Então toda a semana eu recolho tudo, eu pego os plásticos do papelão e separo tudo. Eu levo no meu carro até o tambor de reciclagem de lixo ali na pista. Só que eu faço a minha parte, mas aí quando eu levo o meu lixo e coloco lá no tambor, ele é misturado com tudo que encontra na cidade (E5, 2024).

No discurso supracitado pela Entrevistada 05 (2024), nota-se uma insatisfação quanto à atuação da gestão municipal local. Ainda que a preocupação socioambiental seja uma realidade presente nas decisões estratégicas no empreendedorismo local, a ausência de articulação com a iniciativa pública pode tornar-se uma barreira na busca por um desenvolvimento de um turismo mais responsável no destino. O direcionamento na iniciativa privada local, em grande parte, segue uma direção positiva quanto à obtenção

de resultados socioambientais positivos, e para Madime e Gonçalves (2022) essa é uma preocupação que deve estar inserida no contexto empresarial para além do cuidado com os interesses acionistas e investidores.

Outrora, um forte sentimento de pertencimento e valorização comunitária mostra-se alinhado à adoção de práticas responsáveis no turismo local. Tal posicionamento reafirma as evidências empíricas destacadas por Kamada e Ramiro (2023) ao destacarem no papel do turismo, a criação de um clima predominante rural e de resgate ao artesanal, diferenciando-se do turismo litorâneo paraibano. Ainda se aponta destaque para a economia local voltada à agropecuária, indústria e pela oferta de serviços e equipamentos turísticos no empreendedorismo local, conforme apontam Silva e Cândido (2016).

Eu diria que hoje tem uma coisa chamada já pertencimento. O pertencimento se dá pelo orgulho de ser o que é, não é pela consciência do valor daquilo que se tem. Não é não. (...) Eu não acho que ninguém mais tem exemplo de pertencimento do que a Chã de Jardim que você conhece, né? Como eles são orgulhosos do que são. Não é? (...) em 2010, eu fui atrás deles. A gente estava começando naquele tempo e compramos todas as cabeceiras de cama com as palhas de bananeira trançadas. E elas diziam assim: Para que você quer, professor, essas, essas esteiras? E aqui, ainda hoje tem muitos apartamentos decorados com o trabalho delas, que foi uma assertiva muito grande que a gente teve. **Porque não só é um produto local, como é beleza, como é duradouro e como valorizou a cadeia produtiva a partir dessa escolha.**

Enquanto isso, em um dos casos estudados (Pousada A), a adoção de práticas socioambientais não está alinhada ao desenvolvimento da atividade turística e sua compreensão está além do estilo de gestão da entrevistada: “eu não tenho a mínima ideia, se eu estiver entendendo a pergunta” (E1, 2024). Tal afirmação revela uma incoerência no que diz respeito à adesão do empreendimento à Rede de Turismo Rural Consciente, pacto firmado por empreendedores em todo o país para o desenvolvimento das atividades de turismo responsável no pós-pandemia. “É importante ressaltar que este grupo é formado por empreendedores com forte sentimento de responsabilidade socioambiental e isso nos distingue no mercado” (PACTO EMPREENDEDORES TURISMO RURAL CONSCIENTE, 2020).

Portanto, os demais estabelecimentos que adotam uma conduta responsável devem se manter atentos e proativos quanto a percepção desse comportamento, uma vez

que técnicas como o *greenwashing* impactam negativamente no desempenho de suas atividades e operações sustentáveis, conforme apontam Alyahia *et al.* (2024).

No que tange a inserção da comunidade local e seu papel no desenvolvimento turístico no destino, sua participação é considerada um forte provedor de recursos estratégicos para o desenvolvimento de atividades no turismo. Apesar de que para Josilene (2021) o processo de inserção da comunidade e do património rural acontecer alheio às decisões no período de consolidação da atividade no município, a população local tornou-se um forte veiculador de crescimento e desenvolvimento comunitário.

Na medida em que a comunidade entende que o turismo beneficia a todos ou ela própria está se beneficiando, ela começa a contribuir para a geração de atrativos ou para produção ou para estruturação de equipamentos, oferecendo produtos, oferecendo serviços. Essa semana a gente foi na casa de um amigo, ao final do dia tomar um café e tinha um biscoitinho artesanal, crocante, muito gostoso e muito bonitinho. (..) Eu perguntei assim: E esse biscoito tão diferente, onde você compra? Aí ela mostrou e até arrancou o adesivo, “biscoito da Fátima”. Ela morava. Ela trabalhava como a senhora que fazia biscoito caseiro com muita maestria, com muita qualidade. A senhora morreu e ela agora faz para vender aos turistas. (...) Eu vejo a sociedade aí, a comunidade local como sendo esse instrumento que pode fazer muito a partir do momento que percebe que ele próprio será beneficiado por aquele, por aquela presença de pessoas que aqui se destinam (E6, 2024).

Nesse contexto, outros aspectos relacionados ao papel da comunidade local no turismo estão pautados em sua atuação empreendedora e social. Observa-se nesse estudo, uma dualidade expressa pela fala dos entrevistados. “Assim, uma das características que o turista fala sobre a comunidade é a parte de acolher, né? O acolhimento, eles falam muito sobre isso de serem bem recebidos e serem bem acolhidos” (E3, 2024). Enquanto isso, um posicionamento contrário é notado referindo-se à hospitalidade local.

Eu escuto muito dos turistas que chegam por aqui. Dizem: Nossa, eu cheguei na padaria às 06h58 para comprar um vinho e a moça disse que não ia vender porque já estava fechando as portas, mas estava aberto. Só não quis ter o trabalho de vender o vinho porque estava para fechar as portas. O comércio fecha cedo, então se alguém quiser aqui às 20h00, ir no supermercado comprar um ingrediente pra fazer um jantar, ele não vai achar, tá fechado. Eles falam de mau atendimento. Isso não só em todos os lugares não, viu? Mas em alguns estabelecimentos de fato existe essa grosseria. E eu

vejo, eu sinto porque eu sou daqui, eu posso falar. Existe sim um pouco de entrega, certo? E a resistência a mudar é uma questão cultural muito forte que ainda tá agregada aqui, mas já avançamos um bocado. Precisa avançar mais, na verdade (E5, 2024).

Dessa forma, a inserção da comunidade no processo torna-se essencial para o desenvolvimento do turismo local. Entretanto, essa adoção pode resultar em impactos positivos e negativos, e neste último caso, a iniciativa privada deve estar atenta aos impactos exercidos por estes atores e estabelecer medidas de mitigação e capacitação para a própria comunidade de forma que atender de forma eficaz clientes e consumidores é o pilar de negócios bem-sucedidos, refletindo em resultados de alto desempenho e benefícios para a empresa.

Nesse contexto, a ATURA o SEBRAE tem exercido um papel de influência e atuação no município. “Um dos parceiros assim maiores é o SEBRAE, sempre Letícia está indo a eles para trazer cursos de capacitação para gente e a ATURA também e muitas vezes a gente já fez curso de capacitação junto com os outros empreendimentos também” (E2, 2024).

A associação tem estimulado muito a absorção, o perdão, a adoção, melhor dizendo, de práticas com essa finalidade pelos parceiros da ATURA. Tanto que, por exemplo, a absorção de estagiários tem se dado por várias empresas. Todos os membros da ATURA não abraçaram isso ainda, mas boa parte deles sim. Então a gente tem ações sociais, ações coletivas que são provocadas pela associação, pela ATURA e as empresas adotam (E6, 2024).

Essa preocupação demonstra uma perspectiva positiva quanto ao desenvolvimento e melhoria do empreendedorismo local, uma vez que para Garavan *et al.* (2019) o treinamento e qualificação dos colaboradores nas organizações também impactam em seu desempenho organizacional. Entretanto, essa realidade não é compartilhada pela gestão pública local, e esse fato pode se tornar um atravessador no aprimoramento de decisões e planejamento para o turismo nos destinos.

Eu acho que nós, paraibanos, talvez da região nordeste do Brasil, sofremos de um mal nas gestões públicas, que é a descontinuidade das boas práticas. Quando mudam os gestores, então há uma guerra na política e o que vence faz questão de destruir o que o outro fez. Há municípios que, por questões de logística e de sorte, é mais fácil dar uma continuidade. (...) A gente tem tido muito azar com relação a isso. Gestões desastrosas que destroem tudo. A atual gestão, por exemplo, destruiu um projeto lindíssimo chamado: “Uma Rosa na

Janela”, que era um projeto da gestão anterior do secretário de turismo da gestão anterior e que a população abraçou. E a gestão arrancou tudo, levou e jogou fora. Então, esse é um desafio enorme, que o gestor tenha sensibilidade e capacidade de entender que o turismo traz benefício, que empresário é um propulsor de riquezas para o município (E6, 2024).

Tem uns quilombolas que estão começando a fazer alguma coisa, né? E tem os comerciantes que não deixam de ser uma comunidade que eles ajudam. Só que ainda tem aquela coisa de eu sou empreendedor, eu tenho uma lanchonete, daí eu só funciono até dez horas. Eu tenho um restaurante no centro da cidade, mas eu só funciono até 07h00, então assim precisa ter ainda mais. **Eu entendo também porque tudo é custo e a cidade ainda não se mantém só com o turismo. Entendo perfeitamente. Mas então, pra isso precisa-se novamente de incentivo. Não é que as pessoas não entendam. Entendem? Mas aí entender uma coisa é ter a condição de fazer a outra. Porque né, nem tudo que as vezes eu quero fazer eu posso fazer** (E1, 2024).

(...) particularmente, eu acho que assim por parte dos governantes. Porque a gente tá vendo que o turismo tá crescendo. A gente vê que os empreendimentos querem investir, querem construir mais, mais hospedagem, para poder receber mais turistas e assim, a gente não vê aqui, pelo menos aqui em Areia não. Assim, o mais atuante mesmo é a ATURA, que é a associação de turismo aqui dos empreendimentos, e a gente não vê por parte dos governantes esse investimento na área turística, entendeu? (E2, 2024).

Dessa forma, estratégias de como contornar essas medidas devem estar incluídas na agenda das empresas locais, tendo em vista que a ausência de uma cultura empreendedora por falta de apoio da alta administração às práticas empreendedoras pode fazer com que atividades de orientação empreendedora fracassem, conforme apontam Mahrous e Genedy (2018). Outrora, buscando a sobrevivência e a competitividade no mercado, as organizações são obrigadas a elevar sua eficiência, criar vantagens competitivas e buscar os melhores profissionais (Streimikiene, *et al.*, 2021).

Compreender o contexto no qual estão inseridas as organizações, torna-se um facilitador de direções estratégicas. No contexto supracitado, diferentes visões quanto à postura estratégica de negócios podem ser observadas. Nesse cenário, a presença de características que integram a orientação para o empreendedorismo apresenta diferentes níveis na organização e são intermediadas por diferentes fatores e atores sociais. Observa-

se em suma, um descontentamento e baixos níveis de articulação da iniciativa privada com a gestão pública atual e isso torna-se um grande desafio para o empresariado local.

O capítulo a seguir, apresenta as considerações finais obtidas com a realização desta pesquisa, como expõe suas limitações, principais achados teóricos e empíricos e sugestões para pesquisas futuras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o fato de que esta pesquisa objetivou analisar como a Orientação Empreendedora e Práticas Socioambientais relacionam-se com o Desempenho Organizacional de Pousadas no município de Areia, na Paraíba, considerações acadêmicas e gerenciais possibilitaram respostas aos objetivos propostos. Portanto, as considerações seguem um delineamento de acordo com os objetivos específicos do estudo. Em seguida, apresentam-se limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

Inicialmente, buscou-se verificar como a Orientação Empreendedora é utilizada pelos gestores de pousadas no município de Areia - PB. Neste sentido, o estudo revelou que diferentes perspectivas permeiam as direções estratégicas dos gestores nos empreendimentos hoteleiros. No que se refere às dimensões de orientação empreendedora, a Inovação e a Proatividade foram identificadas com maior evidência entre os empreendimentos hoteleiros.

A Predisposição ao risco mostrou-se como um preditor indireto no Desempenho de Inovação de Serviços, e embora influencie os processos de inovação e autonomia nos estabelecimentos hoteleiros não apresenta uma relação direta com as dimensões de proatividade e agressividade competitiva e aponta como um importante achado empírico nesta pesquisa. Referindo-se à dimensão de Agressividade Competitiva no mercado local, a ATURA assume um papel central e intensifica uma postura avessa à competitividade entre as partes, incentivando a coparticipação no mercado turístico. Entretanto, essa não é uma realidade compartilhada entre todos os empreendimentos locais e associados, que apresentam uma postura de confronto frente aos seus concorrentes.

Apesar dos empreendimentos apresentarem diferentes níveis nas dimensões de orientação empreendedora, esta pesquisa considerou uma perspectiva ampla e não descarta a orientação para o empreendedorismo nestes estabelecimentos, mesmo que as dimensões de inovação, autonomia, agressividade competitiva, proatividade ou propensão ao risco apresentem baixos níveis de intensidade em algum dos casos estudados. Nesse contexto, a ausência de uma dessas dimensões ou sua presença em baixos níveis não descarta a possibilidade de existência de orientação empreendedora nos estabelecimentos hoteleiros.

O segundo objetivo específico identificou as práticas socioambientais nas pousadas do município. Diferentes adoções foram evidenciadas nas posturas estratégicas

e operacionais dos estabelecimentos hoteleiros locais. Na dimensão social, destacam-se iniciativas voltadas à empregabilidade, associação, inserção desses sujeitos no mercado de trabalho, formação de parcerias político-institucionais e a profissionalização dos moradores e comunitários. Embora exista uma necessidade de melhor articulação com a comunidade em alguns dos casos da pesquisa, diferentes práticas de responsabilidade social foram evidenciadas com a execução desse estudo.

Enquanto isso, na dimensão ambiental destacam-se ações voltadas à preservação natural dos espaços em que os estabelecimentos estão inseridos e seu entorno. Medidas como: coleta seletiva, tanque de evapotranspiração, reutilização e minimização do uso de água, ciclo de bananeiras, compostagem orgânica, captação de água de chuva, criação de poços artesianos, utilização de energia rural trifásica, proteção de espécies animais, redução de desmatamento, energia solar fotovoltaica, sistema de fotocélula, projetos com catadores locais, coleta adequada de óleo e a utilização de madeira de demolição, ilustram o cenário de ações socioambientais protagonizadas pelos estabelecimentos hoteleiros no município.

Como um dos principais achados empíricos, ressalta-se a aversão à causa socioambiental em um dos casos estudados (Pousada A). Esse dado, revela uma preocupação quanto ao cumprimento de medidas de responsabilidade ambiental do estabelecimento, conforme estabelecido nas direções da Rede de Turismo Rural Consciente e assinadas pelo estabelecimento hoteleiro, evidenciando o *greenwashing* como forma de ganhos financeiros e não financeiros de forma irresponsável e antiética. Além disso, esse estudo demonstrou que os gestores dos empreendimentos hoteleiros diferem na valorização do papel ético e socioambiental que as empresas devem ter para com o planeta e as comunidades.

O terceiro objetivo específico buscou estabelecer as relações de influência da orientação empreendedora e práticas socioambientais sobre o desempenho organizacional em pousadas do município de Areia - PB. Nesse contexto, a adoção de práticas responsáveis reflete uma conduta empreendedora que é intermediada por uma postura inovadora, e resulta em benefícios diretos e indiretos no desempenho organizacional dos estabelecimentos hoteleiros locais.

Contribuições gerenciais e operacionais são evidenciadas neste estudo por meio de benefícios mensuráveis (geração de emprego e renda, utilização de fontes de energia renovável, redução de resíduos sólidos e redução de custos), e não mensuráveis (aproximação com a comunidade local e o oferecimento de experiência inovadoras e

positivas). Outrora, resultados positivos em termos de desempenho ambiental, social e econômico, impactam diretamente no aprimoramento e melhorias de desempenho organizacional nas empresas de turismo e hotelaria. Esses achados refletem uma postura que incentiva a Inovação Socioambiental, que pode ser descrita pela melhoria de bens e serviços com objetivos sociais e ambientais, permitindo assim a criação de vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Finalizando a discussão, o quarto objetivo específico buscou analisar as contribuições da orientação empreendedora e práticas socioambientais para o desenvolvimento da atividade turística no município de Areia- PB. Nesse contexto, a postura empreendedora local, mostra-se como um forte impulsionador de desenvolvimento turístico e formação de redes colaborativas intermediadas principalmente por associações de turismo local.

No cenário privado, estão concentrados os maiores esforços para o desenvolvimento do turismo local. Aspectos como a inovação de bens e serviços alinhados à adoção de práticas de consumo responsável integra-se ao setor privado e revela a autonomia e a proatividade desses atores. A intenção por trás dessas ações, está pautada em uma tentativa de promover Areia- PB, como um destino turístico que demonstra significativa atenção e preocupação à causa socioambiental. Por meio de diferentes ações, observa-se o fortalecimento da identidade social do destino como um forte promotor de práticas responsáveis para com o meio ambiente e com a comunidade.

Entretanto, a gestão pública atual tornou-se um atravessador no cenário idealizado pelos gestores e empreendedores locais. A falta de incentivo para o desenvolvimento da infraestrutura turística local e a ausência na busca de soluções para os desafios enfrentados pela comunidade empreendedora do turismo, dificulta o avanço e a progressão da atividade no município. Isso faz com que as organizações que compõem o setor privado demandem muito mais esforços para manter-se em atividade e contribuem em parcelas menos significativas para o desenvolvimento do município.

5.1 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Pesquisas Futuras

A pesquisa apresenta algumas limitações e destaca-se nesse sentido, o número de casos estudados que compõem a análise. Por se tratar de um contexto predominantemente rural e inserido em um destino com limitações de recursos, principalmente no que tange o olhar da iniciativa pública para o turismo, a ampliação desse *corpus* torna-se necessária.

Nesse contexto, sugere-se a adoção dessa medida quanto ao número de casos em pesquisas futuras e em destinos que pratiquem outros segmentos turísticos. Dessa forma, tornar-se-á possível obter uma compreensão mais ampla de como os construtos elencados no estudo, relacionam-se eficazmente.

Outro fator limitante pode ser expresso pela inacessibilidade de alguns empreendedores/empreendimentos em contribuir com a execução do estudo. Essa não abertura implica em uma minimização dos resultados esperados e prejudica a aproximação do mercado de turismo com a comunidade científica.

Outrora, os resultados deste estudo abrem temas para pesquisas futuras, dentre os quais destaca-se: 1. A propensão ao risco como um antecessor de orientação empreendedora em empresas de hotelaria e turismo; 2. Avaliação de desempenho organizacional em empresas de turismo engajadas com a inovação socioambiental; 3. Mediação entre a inovação socioambiental e a orientação para o empreendedorismo em empresas de hotelaria e turismo.

REFERÊNCIAS

- ABU-SEMAN, N. A., GOVINDAN, K., MARDANI, A., ZAKUAN, N., MAT SAMAN, M. Z., HOOKER, R. E. The mediating effect of green innovation on the relationship between green supply chain management and environmental performance. **Journal. Cleaner. Production.** 229, 115–127. 2019.
- AGYEIWAAH, E. Exploring the relevance of sustainability to micro tourism and hospitality accommodaton enterprises (MTHAEs): Evidence from home-stay owners. **Journal of Cleaner Production**, 226, p. 159-171. 2019.
- AHN, J. M., MINSHALL, T., MORTARA, L. Open innovation: a new classification and its impact on firm performance in innovative SMEs. **Journal of Innovation Management**, v. 3, n. 2, p. 33-54, 2015.
- AKOMEA, S. Y., AGYAPONG, A., AMPAH, G., OSEI, H. V. Entrepreneurial orientation, sustainability practices and performance of small and medium enterprises: evidence from an emerging economy. **International Journal of Productivity and Performance Management**, (ahead-of-print). 2022.
- ALI, M. A., HUSSIN, N., HADDAD, H., AL-ARAJ, R., ABED, I. A. Intellectual capital and innovation performance: Systematic literature review. **Risks**, v. 9, n. 9, p. 170, 2021.
- ALONSO-ALMEIDA, M. D. M., BAGUR-FEMENIAS, L., LLACH, J., PERRAMON, J. Sustainability in small tourist businesses: The link between initiatives and performance. **Current Issues in Tourism**, 21(1), p. 1-20, 2018.
- ALVES, A. V., CASTRO, V. M. TURISMO E CONSERVAÇÃO AMBIENTAL: O CASO DO PARQUE ESTADUAL MATA DO PAU FERRO – PB. In: **Seminário Brasileiro sobre Áreas Protegidas e Inclusão Social**, 9., 2019, Recife – PE. Anais eletrônicos [...] Recife: Editora Massangana. p. 454-458. 2019.
- ALYAHIA, M., AZAZZ, A. M., FAYYAD, S., ELSHAER, I. A., MOHAMMAD, A. A. Greenwashing Behavior in Hotels Industry: The Role of Green Transparency and Green Authenticity. **Sustainability**, v. 16, n. 3, 1050. 2024.
- AL-ABDIN, A., ROY, T., NICHOLSON, J. D. Researching corporate social responsibility in the Middle East: The current state and future directions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 25(1), 47– 65, 2018.
- AL-JININI, D. K., DAHIYAT, S. E., BONTIS, N. Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. **Knowledge and Process Management**, v. 26, n. 2, p. 69-85, 2019.
- ALREAHI, M., BUJDOSÓ, Z., KABIL, M., AKAAS, A., BENKÓ, K. F., SETIONINGTYAS, W. P., DÁVID, L. D. Green Human Resources Management in the Hotel Industry: A Systematic Review. **Sustainability**, v. 15, n. 1, p. 99, 2023.

ALSHEHHI, A.; NOBANE, H.; KHARE, N. The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10, 494, 2018.

AMANKWAH-AMOA, J., DANSO, A., ADOMAKO, S. Entrepreneurial orientation, environmental sustainability and new venture performance: Does stakeholder integration matter?. *Business Strategy and the Environment*, v. 28, n. 1, p. 79-87, 2019.

ANDERSÉN, J. An Attention-Based View on Environmental Management: The Influence of Entrepreneurial Orientation, Environmental Sustainability Orientation, and Competitive Intensity on Green Product Innovation in Swedish Small Manufacturing Firms. *Organization & Environment*, p. 10860266221101345, 2022.

ANDERSON, B. S. Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning. *Acad Manag Proc* (1), p. 1–6, 2009.

ANDERSON, B. S., KREISER, P. M., KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S., ESHIMA Y. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, v. 36, n. 10, p. 1579–1596, 2015.

ANNUNZIATA, E., PUCCI, T., FREY, M., ZANNI, L. The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. *Journal of cleaner production*, v. 171, p. 1300-1311, 2018.

ANWAR, M; CLAUS, T; ISSAH, W. B. Entrepreneurial orientation and new venture performance in emerging markets: the mediating role of opportunity recognition. *Review of Managerial Science*, v. 16, n. 3, p. 769-796, 2022.

ANZOLA-ROMÁN, P., GARCIA-MARCO, T., ZOUAGHI, F. The Influence of CSR Orientation on Innovative Performance: Is the Effect Conditioned to the Implementation of Organizational Practices?. *Journal of Business Ethics*, p. 1-18, 2023.

AREND, R. J. Social and environmental performance at SMEs: Considering motivations, capabilities, and instrumentalism. *Journal of Business Ethics*, v. 125, n. 4, p. 541-561, 2014.

ASN. Agência Sebrae de Notícias. **Número de empreendedores estabelecidos cresce no país.** 2023. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/cultura-empreendedora/numero-de-empreendedores-estabelecidos-cresce-no-pais/>>. Acesso em: Mai, 2024.

BARBIERI, J. C; CAJAZEIRA, J. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática.** Saraiva Educação SA, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**\ Laurence Bardin; tradução Luiz Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENEVE, P., BUONOMO, I. Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*, v. 12, n. 15, p. 5974, 2020.

BENEVIDES, W. D., PEREIRA, W. H. C., ALVES, G S. COMUNIDADES RURAIS: CASE DE SUCESSO—RESTAURANTE VÓ MARIA EM AREIA/PB. In: **Fortaleza-CE: Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental**. p. 1-3. 2019.

BHATTI, A., REHMAN, S. U., R, J. B. A. Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in Pakistan. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 8, n. 4, p. 85-103, 2020.

BITITCI, U.S., GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: Challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, 14, 305–327, 2012.

BONI, V., QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOUGUERRA, A., HUGHES, M., CAKIR, M. S., TATOGLU, E. Linking entrepreneurial orientation to environmental collaboration: A stakeholder theory and evidence from multinational companies in an emerging market. **British Journal of Management**. 2022.

BOUNCKEN, R. B., PLÜSCHKE, B. D., PESCH, R., & KRAUS, S. Entrepreneurial orientation in vertical alliances: joint product innovation and learning from allies. **Review of Managerial Science**, v. 10, p. 381-409, 2016.

BOWEN, G. A. Supporting a grounded theory with an audit trail: An illustration. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 12, n. 4, p. 305-316, 2009.

BYRNE, B. Qualitative interviewing. **Researching society and culture**, v. 2, p. 179-192, 2004.

CAMISON, C., FORES, B., BORONAT-NAVARRO, M. Cluster and firm-specific antecedents of organizational innovation. **Current Issues in Tourism**, v. 20, n. 6, p. 617-646, 2017.

CARCARY, M. Evaluating Qualitative Research-Implementing the Research Audit Trail. In: **8th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies**. p. 94-101, 2009.

CHAVEZ, R., YU, W., SADIQ, J. M. S., LECUNA, A., FYNES, B. Can entrepreneurial orientation improve sustainable development through leveraging internal lean practices?. **Business Strategy and the Environment**, 29(6), 2211-2225, 2020.

CHEFFI, W., MALESIOS, C., ABDEL-MAKSoud, A., ABDENNADHER, S., DEY, P. Corporate social responsibility antecedents and practices as a path to enhance organizational performance: The case of small and medium sized enterprises in an emerging economy country. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 28, n. 6, p. 1647-1663, 2021.

CHIEN, S.Y., TSAI, C.H. Entrepreneurial orientation, learning, and store performance of restaurant: The role of knowledge-based dynamic capabilities. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 46, 384–392, 2021.

CIAMPI, F.; DEMI, S.; MAGRINI, A.; MARZI, G.; PAPA, A. Exploring the impact of big data analytics capabilities on business model innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation. **J. Bus. Res.**, 123, 1–13, 2021.

CIVERA, C., CORTESE, D., FIANDRINO, S. Entrepreneurial Orientation and Family Influence Factors for Sustainable Small Business: First Insights From the Leading Italian Craft Beer Producer. In: **Maintaining Sustainable Accounting Systems in Small Business**. IGI Global, p. 215-236, 2018.

COGHLAN, D., COUGHLAN, P. Developing organizational learning capabilities through interorganizational action learning. In: **Current topics in management**. p. 33-46, 2018.

CORRÊA, V. S; QUEIROZ, M. M.; SHIGAKI, H. B. Social capital and individual entrepreneurial orientation: innovativeness, proactivity, and risk-taking in an emerging economy. **Benchmarking: An International Journal**, v. 28, n. 7, p. 2280-2298, 2021.

COURRENT, J. M., CHASSÉ, S., OMRI, W. Do entrepreneurial SMEs perform better because they are more responsible?. **Journal of Business Ethics**, v. 153, n. 2, p. 317-336, 2018.

COVIN, J., K. GREEN, and D. SLEVIN. “Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationships,” **Entrepreneurship: Theory and Practice**. 30, p. 57–81, 2006.

COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855-872, 2011.

COVIN, J. G., RIGTERING, J. C., HUGHES, M., KRAUS, S., CHENG, C. F., BOUNCKEN, R. B. Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. **Journal of Business Research**, 112, p. 1-12, 2020.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

COVIN, J. G.; WALES, W. J. The measurement of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 677-702, 2012.

COVIN, J. G.; WALES, W. J. Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 43, n. 1, p. 3-18, 2019.

CRICK, J. M., KARAMI, M., CRICK, D. “The impact of the interaction between an entrepreneurial marketing orientation and coopetition on business performance”.

International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 27 N. 6, p. 1423-1447, 2021.

CRIFO, P., DIAYE, M.A; PEKOVIC, S. CSR related management practices and firm performance: An empirical analysis of the quantity–quality trade-off on French data. **International Journal of Production Economics**, v. 171, p. 405-416, 2016

CUNHA, M. D. S. **Diagnóstico situacional da gestão das empreendedoras produtoras de flores do município de Areia-PB**. 2021.

ÇANKAYA, S.Y., SEZEN, B. Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 30, 98–121, 2019.

DE MELO, P. F. C., BRAMBILLA, A. Roteirização e Turismo Cultural: percepção de empreendedores e turistas sobre o Roteiro Caminhos do Frio em Areia, Paraíba. **Turismo e Sociedade**, v. 12, n. 3, 2020.

DE OLIVEIRA, E., ENS, R. T., ANDRADE, D. B. F., DE MUSSIS, C. R. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista diálogo educacional**, v. 4, n. 9, p. 1-17, 2003.

DIVITO, L., BOHNSACK, R. Entrepreneurial orientation and its effect on sustainability decision tradeoffs: The case of sustainable fashion firms. **Journal of Business Venturing**, v. 32, n. 5, p. 569-587, 2017.

DONBESUUR, F; BOSO, N; HULTMAN, M. The effect of entrepreneurial orientation on new venture performance: Contingency roles of entrepreneurial actions. **Journal of Business Research**, v. 118, p. 150-161, 2020.

ENSSLIN, S. R., RODRIGUES, K. T., YOSHIURA, L. J. M., DA SILVA, J. C., LONGARAY, A. A. Organizational performance management and the ‘sustainability’ of the performance evaluation system: A view guided by the integrative review perspective. **Sustainability**, v. 14, n. 17, p. 11005, 2022.

FAZAL, H., MUHAMMAD, J., ZAHOOR, U. H. Operational perspective of SMEs performance and competitive priorities practices: Path analytic approach. **Studies in Business and Economics**, v. 15, n. 1, p. 55-67, 2020.

FEENEY, M., GROHNERT, T., GIJSELAERS, W., MARTENS, P. Organizations, Learning, and Sustainability: A Cross-Disciplinary Review and Research Agenda. **Journal of Business Ethics**, p. 1-19, 2022.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Artmed editora, 2009.

GALI, N., HUGHES, M., MORGAN, R. E., WANG, C. L. . Entrepreneurial entropy: a resource exhaustion theory of firm failure from entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 48, n. 1, p. 141-170, 2024.

GARAVAN, T., MCCARTHY, A., SHEEHAN, M., LAI, Y., SAUNDERS, M. N., CLARKE, N., SHANAHAN, V. Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. **Human Resource Development Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 291-309, 2019.

GARÇON, M. M., NASSIF, V. M. J. Individual tailored entrepreneurial orientation: Scale development focused on social entrepreneurship. **Revista de Empreendedorismo e Gestao de Pequenas Empresas**, v. 10, n. 1, 2021.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor**. 2020/2021 Global Report. Disponível em: < <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>> Acesso em: Ago – 2023.

GIL-CORDERO, E., CABRERA-SÁNCHEZ, J. P., CEPEDA-CARRIÓN, I., ORTEGA-GUTIERREZ, J. Measuring Behavioural Intention through the Use of Greenwashing: A Study of the Mediating Effects and Variables Involved. **Sustainability**, v. 13, n.12, 6720, 2021.

GIZA, W; WILK, B. Revolution 4.0 and its implications for consumer behaviour. **Entrepreneurial Business & Economics Review**, v. 9, n. 4, 2021.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995.

GONZÁLEZ-MASIP, J., MARTÍN. C, G., HERNÁNDEZ, A. Inter-organisational knowledge spillovers: Attracting talent in science and technology parks and corporate social responsibility practices. **Journal of Knowledge Management**, 23(5), 975–997, 2019.

GUBA, E.G., LINCOLN, Y.S. Competing paradigmas in qualitative research. In: DENZIN, N.K e LINCOLN, Y.S. Handbook of qualitative research. London: **Sage Publications**, 1994.

GUERRIERO, I. C. Z. Resolução nº 510 de 7 de abril de 2016 que trata das especificidades éticas das pesquisas nas ciências humanas e sociais e de outras que utilizam metodologias próprias dessas áreas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, p. 2619-2629, 2016.

GUPTA, R. Entrepreneurship Orientation (EO), Resources, and Small Firm Growth: Evidence from India. **International Journal of Business & Economics**, v. 18, n. 1, 2019.

GUPTA, S., RAMACHANDRAN, D. Emerging market retail: transitioning from a product-centric to a customer-centric approach. **Journal of Retailing**, v. 97, n. 4, p. 597-620, 2021.

HORNG, J. S., LIU, C. H., CHOU, S. F., HU, D. C. Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance in Hospitality and Tourism Start-ups: The ESCAPE Perspective. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, p. 1-23, 2021.

HUGHES, M., RIGTERING, J. C., COVIN, J. G., BOUNCKEN, R. B., KRAUS, S. Innovative behaviour, trust and perceived workplace performance. **British Journal of Management**, v. 29, n.4, 750-768, 2018.

HURTADO-PALOMNO, A., DE LA GALA-VELÁSQUEZ, B., MERMA-VALVERDE, W. F. The synergistic effects of innovativeness, risk-taking and proactiveness on performance of tourism firms. **Tourism Planning & Development**, p. 1-22, 2021.

HSU, L-C., WANG, C-H. Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. **British journal of management**, v. 23, n. 2, p. 179-205, 2012.

IBARNIA, E; GARAY, L; GUEVARA, A. Corporate social responsibility (CSR) in the travel supply chain: A literature review. **Sustainability**, v. 12, n. 23, p. 10125, 2020.

ILYAS, S; HU, Z; WIWATTANAKORNWONG, K. Unleashing the role of top management and government support in green supply chain management and sustainable development goals. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 27, p. 8210-8223, 2020.

INCE, H; IMAMOGLU, S. Z; KARAKOSE, M. A. Entrepreneurial orientation, social capital, and firm performance: The mediating role of innovation performance. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 24, n. 1, p. 32-43, 2023.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - **IBGE**. 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/areia/panorama>> Acesso em: Mar- 2024.

IPHAN. **Areia (PB)**. 2024. Disponível em: <<http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/347/>> Acesso em: Mar- 2024.

JIANG, W., CHAI, H., SHAO, J., & FENG, T. Green entrepreneurial orientation for enhancing firm performance: A dynamic capability perspective. **Journal of Cleaner Production**, 198, 1311–1323, 2018.

JOSILENE, O. R. Desenvolvimento do turismo no espaço rural como estratégia de reconversão no Brejo paraibano. **PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 19, n. 3, p. 495-508, 2021.

KALLMUENZER, A., KRAUS, S., PETERS, M., STEINER, J., & CHENG, C. F. Entrepreneurship in tourism firms: A mixed-methods analysis of performance driver configurations. **Tourism Management**, v. 74, p. 319-330, 2019.

KALLMUENZER, A., PETERS, M. Entrepreneurial behaviour, firm size and financial performance: the case of rural tourism family firms. **Tourism Recreation Research**, v. 43, n. 1, p. 2-14, 2018.

KAMADA, D., RAMIRO, P. TURISMO, MEMÓRIAS E DISPUTA EM AREIA/PB: O CASO DO CASARÃO JOSÉ RUFINO. 2023.

KEIL, T., MAULA, M., SYRIGOS, E. CEO entrepreneurial orientation, entrenchment, and firm value creation. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 41, n. 4, p. 475–504, 2017.

KHATTER, A. Challenges and Solutions for Environmental Sustainability in the Hospitality Sector. **Sustainability**, v. 15, n. 15, p. 11491, 2023.

KITTIKUNCHOTIWUT, P. The roles of organizational learning capability and firm innovation in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 10, p. 651-661, 2020.

KOCH, T. Estabelecendo rigor na pesquisa qualitativa: a trilha de decisão. **Revista de Enfermagem Avançada**, 19: p. 976-986, 1994.

KOLLMANN, T; STÖCKMANN, C. Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 1001-1026, 2014.

KRAUS, S., BREIER, M., JONES, P., HUGHES, M. Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 15, 1247-1268, 2019.

LI, H., HANG, Y., SHAH, S. G. M., AKRAM, A., OZTURK, I. Demonstrating the impact of cognitive CEO on firms' performance and CSR activity. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 278, 2020.

LIANG, Y; WATTERS, C LEMAŃSKI, M. K. Responsible Management in the Hotel Industry: An Integrative Review and Future Research Directions. **Sustainability**, v. 14, n. 24, p. 17050, 2022.

LITA, R. P., FAISAL, Ranny. F., MEUTHIA, M. Enhancing small and medium enterprises performance through innovation in Indonesia: A framework for creative industries supporting tourism. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, v. 11, n. 1, p. 155-176, 2020.

LIU, Y; XI, M. Linking CEO entrepreneurial orientation to firm performance: The perspective of middle managers' cognition. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 46, n. 6, p. 1756-1781, 2022.

LÓPEZ-GAMERO, M. D., MOLINA-AZORÍN, J. F., TARÍ, J. J., PERTUSA-ORTEGA, E. M. Interaction between sustainability practices and the mediating role of hotel performance. **Journal of Sustainable Tourism**, 1-26, 2023.

LUMPKIN, G. T., DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

LUSTOSA, V. S. **Onde cantam as cigarras: os festivais de arte de Areia e a problemática da cultura brasileira nos anos 1970**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, 2017.

LUU, T. T. Green creative behavior in the tourism industry: the role of green entrepreneurial orientation and a dual-mediation mechanism. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 29, n. 8, p. 1290-1318, 2021.

MADIME, E; GONÇALVES, T. C. Consequences of social and environmental corporate responsibility practices: Managers' perception in mozambique. **International Journal of Financial Studies**, v. 10, n. 1, p. 4, 2022.

MAGALHÃES, A. **Socialização do espaço urbano: como um festival de artes interferiu na relação indivíduo/cotidiano na cidade de Areia, Brejo Paraibano, na década de 70**. 2009.

MAHROUS, A. A.; GENEDY, M. A. Connecting the dots: The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 2018.

MARACAJÁ, K. F. B; FREIRE, R. M. L; CENSON, Dianine. Análise dos engenhos de Areia-PB mediante estratégias de diferenciação. **CULTUR-Revista de Cultura e Turismo**, v. 17, n. 02, 2023.

MENDES, F. C., DETMERING, P. H. M. Turismo sustentável na comunidade chã de Jardim em Areia/Pb. **Applied Tourism**, v. 3, n. 1, p. 72-92, 2018.

MILLER, D. M. (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 35, n. 5, p. 873-894, 2011.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 29(7), 770–791, 1983.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **MTUR**. Programa de Regionalização do Turismo. 2013.

MIRANDA, I. M. V. D. Da cana-de-açúcar ao turismo: **Uma reconversão produtiva no processo de desenvolvimento do município de Areia-PB**. 2017.

MOLINA-AZORÍN, J. F., TARÍ, J. J., PEREIRA-MOLINER, J., LOPEZ-GAMERO, M. D., PERTUSA-ORTEGA, E. M. The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 50, p. 41-54, 2015.

MONTIEL-CAMPOS, H. Entrepreneurial orientation and market orientation: Systematic literature review and future research. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 2018.

MOREIRA, F. D.; MORAES, C. G. M. S. M. **O desenvolvimento urbano de Areia/PB: contribuição aos estudos de morfologia e história urbana no Brasil**. Risco - Revista de Pesquisa em Arquitetura e Urbanismo do Programa de Pós Graduação do Departamento de Arquitetura e Urbanismo da USP, v. 9, n. 1, p.133-153, 2009.

NASCIMENTO, F. G.; LIMA, G. F. C. **Turismo de Base Comunitário como alternativa para o desenvolvimento rural: a experiência da comunidade rural de Chã de Jardim, Areia-PB.** 2020.

Nakku, V. B., Agbola, F. W., Miles, M. P., & Mahmood, A. The interrelationship between SME government support programs, entrepreneurial orientation, and performance: A developing economy perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 58, n. 1, p. 2-31, 2020.

NEDELJKOVIĆ-KNEŽEVIĆ, M., PAVLUKOVIĆ, V. The influence of GLOBE culture dimensions on entrepreneurial orientation in tourism and medical service sectors in Serbia. **Geographica Pannonica**, v. 24, n. 2, p. 157-167, 2020.

NGUYEN, P. V., HUYNH, H. T. N., LAM, L. N. H., LE, T. B., NGUYEN, N. H. X. The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. **Heliyon**, v. 7, n. 6, p. e07326, 2021.

NUNES, G. C; NASCIMENTO, M. C. D; DE ALENCAR, M. A. C. Pesquisa científica: conceitos básicos. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

ONU. Organização das Nações Unidas. 2024. Disponível em: <<https://www.un.org/es/>>. Acesso em: Mar, 2024.

ORIADE, A., OSINAIKE, A., ADUHENE, K., WANG, Y. Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. **International Journal of Hospitality Management**, 92, 102699, 2021.

PACTO EMPREENDEDORES TURISMO RURAL CONSCIENTE. **Adesão**. Disponível em: <<https://turismoruralconsciente.com/wp-content/uploads/2021/03/pacto-TRC.pdf>> Acesso em: Abr, 2024.

PHAN, T. T. H., TRAN, H. X., LE, T. T., NGUYEN, N., PERVAN, S., TRAN, M. D. The relationship between sustainable development practices and financial performance: A case study of textile firms in Vietnam. **Sustainability**, v. 12, n. 15, p. 5930, 2020.

PODGORODNICHENKO, N., EDGAR, F., AKMAL, A., MCANDREW, I. Sustainability through sensemaking: Human resource professionals' engagement and enactment of corporate social responsibility. **Journal of Cleaner Production**, 293, 126150, 2021.

POUDEL, K. P.; CARTER, R; LONIAL, S. The impact of entrepreneurial orientation, technological capability, and consumer attitude on firm performance: A multi-theory perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 57, p. 268-295, 2019.

PRIPORAS, C. V, STYLOS, N., VEDANTHACHARI, LN., SANTIWATANA, P. PRIPORAS, Constantinos-Vasilios. Service quality, satisfaction, and customer loyalty in Airbnb accommodation in Thailand. **International Journal of Tourism Research**, v. 19, n. 6, p. 693-704, 2017.

QUEIROZ, M., TALLON, P. P., SHARMA, R., COLTMAN, T. The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 27, n. 1, p. 4-21, 2018.

RAMIRO, P. A; DE OLIVEIRA, J. R; DENISE, D. Patrimonialización y turismo: prácticas de valorización simbólica del espacio rural del nordeste del Brasil. **De Prácticas y Discursos**, v. 12, n. 19, 2023.

RAOOF, R., BASHEER, M. F., SHABBIR, J., GHULAM HASSAN, S., JABEEN, S. Enterprise resource planning, entrepreneurial orientation, and the performance of SMEs in a South Asian economy: The mediating role of organizational excellence. **Cogent Business & Management**, v. 8, n. 1, p. 1973236, 2021.

RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G. T., FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.

RENDTORFF, J. D. Sustainable development goals and progressive business models for economic transformation. **Local Economy**, v. 34, n. 6, p. 510-524, 2019.

ROSENBUSCH, N., GUSENBAUER, M., HATAK, I., FINK, M., MEYER, KE. Offshoring de inovação, contexto institucional e desempenho da inovação: uma meta-análise. **Journal of Management Studies**, v. 56, n. 1, p. 203-233, 2019.

ROXAS, B., CHADEE, D. Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. **Tourism Management**, 37, 1-12, 2013.

ROXAS, B. ASHILL, N; CHADEE, D. Effects of entrepreneurial and environmental sustainability orientations on firm performance: A study of small businesses in the Philippines. **Journal of Small Business Management**, v. 55, p. 163-178, 2017.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, 2(2), 250-269, 2009.

SAINAGHI, R.; PHILLIPS, P.; ZAVARRONE, E. Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach. **Tourism Management**, v. 59, p. 36–56, 2017.

SÁ-SILVA, J. R., ALMEIDA, C. D. D., GUINDANI, J. F. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SEVERO, E. A. **Inovação e sustentabilidade ambiental nas empresas do arranjo produtivo local metalmeccânico automotivo da Serra Gaúcha**. 234 f. Tese (Doutorado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

SEVERO, E. A., DE GUIMARÃES, J. C. F., DE FARIAS GOMES, L. H. N., DE AMARAL, F. R. C. B., DO NASCIMENTO, T. A. T., & Andrade, T. B. F. A influência da orientação empreendedora e a gestão do conhecimento na performance organizacional

da indústria de metalmecânica do sul do Brasil. **Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 3, p. 117-140, 2019.

SILVA, N. C; CÂNDIDO, G. A. Sistema de indicadores de sustentabilidade do desenvolvimento do turismo: um estudo de caso do município de Areia – PB. *Rev. Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, 10(3), pp. 475-496, set./dez. 2016.

SILVA, G. M., GOMES, P. J., CARVALHO, H., GERALDEZ, V. Sustainable development in small and medium enterprises: The role of entrepreneurial orientation in supply chain management. **Business Strategy and the Environment**, 30(8), 3804-3820, 2021.

SILVA, L. A. G. P; MERCÊS, N. N. Alves. Estudo de casos múltiplos aplicado na pesquisa de enfermagem: relato de experiência. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, p. 1194-1197, 2018.

SOARES, M. C., PERIN, Ma. G. Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. **RAUSP Management Journal**, v. 55, p. 143-159, 2020.

ŠOBIĆ, L; BOŠKOVIĆ, N; PANTOVIĆ, D. ENTREPRENEURIAL ELEMENTS IN RURAL TOURISM-FINDINGS FROM PLS-SEM. **Ekonomika poljoprivrede**, 2023.

SONG, H., LI, G., WITT, S. F., FEI, B. Tourism demand modelling and forecasting: how should demand be measured?. **Tourism economics**, v. 16, n. 1, p. 63-81, 2010.

SONG, W., MA, X., YU, H. Orientação empreendedora, orientação para interação e desempenho inovador: um modelo de mediação moderada. **Sage Open**, v. 9, n. 4, pág. 2158244019885143, 2019.

SORDI, J. O; MEIRELES, M. A. Efeito Halo na Revisão por Pares: Explorando a Possibilidade de Viés Associado ao Sentimento de Pertencimento de Grupo. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, p. 96-132, 2020.

STAKE, R. E. **Investigación con estudio de casos**. Ediciones Morata, 1998.

STAKE, R E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Penso Editora, 2011.

STREIMIKIENE, D., SVAGZDIENE, B., JASINSKAS, E., & SIMANAVICIUS, A. Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. **Sustainable development**, v. 29, n. 1, p. 259-271, 2021.

SUNG, C. S., PARK, J. Y. Sustainability orientation and entrepreneurship orientation: is there a tradeoff relationship between them?. **Sustainability**, v. 10, n. 2, p. 379, 2018.

TAJEDDINI, K; MARTIN, E; ALI, A. Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment. **International Journal of Hospitality Management**, v. 90, p. 102605, 2020.

TAN, B-S. In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 40, n. 3, p. 356-368, 2019.

TANG, T. W., ZHANG, P., LU, Y., WANG, T. C., TSAI, C. L. The effect of tourism core competence on entrepreneurial orientation and service innovation performance in tourism small and medium enterprises. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 25, n. 2, p. 89-100, 2020.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v.86, p. 202–216, 2016.

TOMAL, Daniel R.; JONES JR, Kevin J. A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. **The Coastal Business Journal**, v. 14, n. 1, p. 2, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo. In: **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo**. p. 175-175, 2015.

TURISMO RURAL CONSCIENTE. **Quem Somos**. 2022. Disponível em: <https://turismoruralconsciente.com/quem-somos/>. Acesso em: Ago, 2022.

VALTONEM, M. Ecotourism and Sustainability: Social Impacts on Rural Communities: Case: San Luis Potosí, Mexico. **Laurea University of Applied Sciences, Laurea Kerava**, 2013.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VRONTIS, D., CHAUDHURI, R., CHATTERJEE, S. Adoption of Digital Technologies by SMEs for Sustainability and Value Creation: Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. **Sustainability**, v. 14, n. 13, p. 7949, 2022.

WALES, W. J., GUPTA, V. K., MOUSA, F-T. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 4, p. 357-383, 2013.

WALES, W., GUPTA, V. K., MARINO, L., SHIROKOVA, G. Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. **International Small Business Journal**, 37(2), 95-104, 2019.

WALES, W. J., KRAUS, S., FILSER, M., STÖCKMANN, C., COVIN, J. G. The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. **Journal of Business Research**, v. 128, p. 564-577, 2021.

WANG, J.; DAI, J. Sustainable supply chain management practices and performance. **Industrial Management & Data System**, 118, 2–20, 2018.

WHITE, G., VILA, N. Entrepreneurial Orientation's effect on marketing strategies and success: Implications for US firms entering Cuba. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 501–523, 2017.

WILSON, G. A; PEREPELKIN, J. Failure learning orientation, entrepreneurial orientation, and financial performance among US biotechnology firms. **Journal of Small Business Management**, v. 60, n. 4, p. 786-804, 2022.

YANG, W; MEYER, K. E. Alliance proactiveness and firm performance in an emerging economy. **Industrial Marketing Management**, v. 82, p. 226-237, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZHAI, Y. M., SUN, W. Q., TSAI, S. B., WANG, Z., ZHAO, Y., CHEN, Q. An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective. **Sustainability**, 10(2), 314, 2018.

ZHANG, Z; WANG, X; JIA, M. Echoes of CEO entrepreneurial orientation: How and when CEO entrepreneurial orientation influences dual CSR activities. **Journal of Business Ethics**, v. 169, p. 609-629, 2021.

ZHANG, F., WELCH, E. W.; MIAO, Q. Public organization adaptation to extreme events: Mediating role of risk perception. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 28, n. 3, p. 371-387, 2018.

ZHU, C., DU, J., SHAHZAD, F., WATTOO, M. U. Environment sustainability is a corporate social responsibility: measuring the nexus between sustainable supply chain management, big data analytics capabilities, and organizational performance. **Sustainability**, 14(6), 3379, 2022.

ZHU, Q., ZOU, F., ZHANG, P. The role of innovation for performance improvement through corporate social responsibility practices among small and medium-sized suppliers in China. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 2, p. 341-350, 2019.

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA QUALITATIVA

Prezado (a) Senhor (a):

O objetivo desta pesquisa é analisar como a Orientação Empreendedora e Práticas Socioambientais relacionam-se com o Desempenho Organizacional de pousadas no município de Areia – PB.

Obrigado pela contribuição!

I - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO

- i) Nome da empresa:
- ii) Localização da empresa:
- iii) Ramo de atuação:
- iv) Tempo de empresa no mercado:
- v) Quantidade de colaboradores:
- vi) Porte da empresa:
- vii) Quantidade de Unidades Habitacionais disponíveis:
- viii) Cargo do entrevistado e tempo de atuação na empresa:
- ix) Quais serviços são prestados pela empresa:
- x) A empresa investe recursos em práticas empreendedoras?

II – ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO

Este bloco de questões tem como objetivo analisar como a Orientação Empreendedora é utilizada pelos gestores de pousadas do município de Areia – PB.

“empresas empreendedoras são aquelas em que os gestores de topo têm estilos de gestão empreendedora, como evidenciado pelas decisões estratégicas e filosofias de gestão operacional das empresas. Empresas não empreendedoras ou conservadoras são aquelas em que o estilo de gestão de topo é decididamente avesso ao risco, não inovador e passivo ou reativo” (COVIN & SLEVIN, 1989, p. 2018).

- i. Na empresa, como acontece o processo de tomada de decisão? Diferentes opiniões são levadas em consideração?
- ii. Como o desenvolvimento de novos produtos e serviços são introduzidos na empresa?
- iii. Nos últimos três anos, algum novo produto ou serviço foi introduzido na empresa? Apresente uma breve descrição dessas inovações.
- iv. A empresa se envolve ou já se envolveu em situações de risco na busca de novas oportunidades? Ilustre essas situações com exemplos práticos.
- v. As ações de melhoria na empresa, como novos produtos e serviços buscam financiamento externo ou isso acontece de forma independente? Justifique suas escolhas.
- vi. Qual a visão da empresa para investimento em negócios que representam altos riscos? Descreva como isso ocorre.
- vii. A empresa organizou ações que provocou reações na concorrência? Explique como aconteceu.
- viii. Como as necessidades dos clientes são levadas em conta no processo de tomada de decisões do empreendimento? Justifique sua resposta.
- ix. De que forma a empresa incentiva a autonomia dos colaboradores?
- x. Como a empresa reage às iniciativas e projetos sugeridos pelos colaboradores? Cite alguma iniciativa nesse sentido.

- xi. Como a empresa busca participação ativa no mercado? Isso ocorre frequentemente?
- xii. Como a empresa monitora as ações dos seus concorrentes? Descreva que ações são tomadas.

III – PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS

Esta seção objetiva identificar práticas socioambientais nas pousadas do município de Areia- PB.

A empresa precisa deixar uma mensagem clara sobre as atividades de responsabilidade social ou sobre as políticas verdes que detalham suas direções, objetivos e medidas (AREND, 2014; ALONSO-ALMEIDA, 2018).

- i) Como a empresa estabelece políticas claras sobre os direitos dos funcionários? Cite alguns exemplos.
- ii) A empresa monitora a efetivação das políticas sobre os direitos dos funcionários e realiza reajustes quando necessários? Justifique.
- iii) Como a empresa se preocupa em oferecer oportunidades para a comunidade local?
- iv) A empresa prioriza a compra de produtos ou serviços de fornecedores locais? Como é realizado esse processo?
- v) Como a empresa estabelece medidas ou estratégias de responsabilidade social? Descreva como isso acontece.
- vi) A empresa é capaz de identificar os níveis de poluição ambiental causados pelas suas atividades operacionais?
- vii) Quais medidas de minimização de consumo de energia e água são tomadas pela empresa? Descreva esse processo.

- viii) De que forma a empresa investe em tecnologias e energias renováveis? Cite exemplos.
- ix) De que forma a empresa se comunica com a população local ou oferece medidas de conscientização ambiental? Como isso ocorre?
- x) Além das práticas mencionadas acima, a empresa possui outras estratégias que minimizem o impacto ambiental causado pelas suas atividades? Quais?

IV - RELAÇÕES DE INFLUÊNCIA ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS SOBRE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Este bloco de questões objetiva estabelecer as relações de influência da Orientação Empreendedora e práticas socioambientais sobre o desempenho organizacional em pousadas do município de Areia – PB.

O uso de práticas de responsabilidade social e ambiental nas corporações, resultam em melhorias na confiança de todos os envolvidos, que por sua vez, facilita a obtenção de recursos que não estariam disponíveis sem seu uso e de forma geral reduzem riscos, otimiza o tempo e reduz custos (ANZOLA-ROMÁN; GARCIA-MARCO; ZOUAGHI, 2023).

- i) Em sua opinião, de que forma a adoção de práticas socioambientais impacta no desempenho organizacional da empresa?
- ii) É possível medir o efeito dessas práticas sobre o desempenho organizacional da empresa? Como acontece?
- iii) Quais contribuições podem ser mencionadas pela adoção de práticas socioambientais no desempenho da empresa?
- iv) Quais os tipos de retorno que o uso de práticas socioambientais pode causar no desempenho financeiro do empreendimento?

- v) A adoção de práticas socioambientais desencadeia ações semelhantes na concorrência?
- vi) Na sua opinião, fatores como a satisfação dos hóspedes, lealdade e confiança aumentam com o uso de práticas socioambientais na organização? Justifique sua resposta.
- vii) A adoção de práticas socioambientais é uma inovação recente na empresa? Quais os motivos para adotar essa prática?
- viii) A utilização de tais práticas ofereceu algum benefício financeiro ou operacional mensurável? Descreva esse processo.

V- ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS E TURISMO

Esta seção objetiva identificar as contribuições da orientação empreendedora e práticas socioambientais para o desenvolvimento da atividade turística no município de Areia-PB.

Como a indústria do turismo e o setor de hospedagens estão em constante mudança, inseridos ambientes dinâmicos e incertos, empresas hoteleiras devem reforçar suas capacidades de inovação, proatividade e encorajamento a assumirem riscos (Priporas *et al.*, 2017).

- i) Em sua opinião, de que forma a adoção de práticas socioambientais nos empreendimentos hoteleiros contribuem para o desenvolvimento do turismo em Areia?
- ii) De que forma, processos de inovação na hotelaria são desenvolvidos no turismo em Areia?
- iii) Na sua opinião, o empreendedorismo no município é um forte fator de desenvolvimento para o turismo?

- iv) Quais são as principais características empreendedoras do turismo na cidade?
- v) Em sua opinião, a criatividade e a profissionalização dos profissionais de turismo são incentivadas pelas empresas locais? De que forma isso acontece?
- vi) Qual o papel da comunidade local no desenvolvimento da atividade turística no município?
- vii) Quais os principais desafios enfrentados pela comunidade empreendedora no turismo?
- viii) De que forma o desenvolvimento de ações e planejamento no turismo ocorre no empreendedorismo local?

ANEXO A
CARTA DE APRESENTAÇÃO

Recife, xx de xx de 2024

A EMPRESA,

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), por meio de seu Programa de Pós-Graduação em Hotelaria e Turismo, vem por meio de esta apresentar-lhe, o mestrando do curso de pós-graduação em Hotelaria e Turismo que está pesquisando a dinâmica empreendedora e sua relação com práticas socioambientais, no desempenho organizacional de pousadas em Areia, na Paraíba.

Nome: Airton Vieira Alves

Projeto de Dissertação de Mestrado: Orientação Empreendedora e Práticas Socioambientais: Estudo de Caso Múltiplos Sobre o Desempenho Organizacional de Pousadas no Município de Areia - PB

Telefone: (83) 99659-4974

e-mail: airton.valves@ufpe.br

Temos a intenção de contar com a sua colaboração na realização do projeto citado, o qual visa ao aprofundamento dos conhecimentos sobre o objeto de estudo, de forma científica. Informamos ainda a home *page* do PPHTur/UFPE, onde constam informações a respeito do curso, bem como é possível acessar os Currículos Lattes dos pesquisadores: <https://www.ufpe.br/pphtur>

Solicitamos sua especial atenção no sentido de disponibilizar informações para que possamos analisar a Orientação Empreendedora, Práticas Socioambientais e Desempenho Organizacional em pousadas no município de Areia - PB, bem como esperamos contar com sua experiência para a realização da entrevista. A entrevista será simples, assemelhando-se a uma conversa, em que serão perguntadas questões relacionadas ao empreendedorismo local, práticas responsáveis e desempenho organizacional da empresa.

Em breve o Sr. (a) será contatado pelo aluno para o agendamento da entrevista, então reforçamos a importância de sua contribuição neste processo de construção de conhecimento. Mais informações podem ser obtidas diretamente com o aluno.

Prof. Dr. Julio Cesar Ferro de Guimarães

julio.cfguimaraes@ufpe.br

Orientador do Projeto de Pesquisa