



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CMA

VIVIANNE FREIRE FELIX

**EMPREENDEDORISMO, MODELOS DE NEGÓCIOS
ALTERNATIVOS E DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO LOCAL: UM
ESTUDO NO MUNICÍPIO DE CONDE – PB**

JOÃO PESSOA – PB
2020



VIVIANNE FREIRE FELIX

**EMPREENDEDORISMO, MODELOS DE NEGÓCIOS ALTERNATIVOS E
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO LOCAL: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE
CONDE – PB**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na linha de Organizações e Sociedade com ênfase em 'Inovação e Conhecimento'.

Orientador: Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira

JOÃO PESSOA – PB
2020

Catálogo na publicação
Seção de Catálogo e Classificação

F316e Felix, Vivianne Freire.

EMPREENDEDORISMO, MODELOS DE NEGÓCIOS ALTERNATIVOS E DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO LOCAL: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE CONDE - PB / Vivianne Freire Felix. - João Pessoa, 2020.

162 f.

Orientação: Samir Adamoglu de Oliveira.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Empreendedorismo. 2. Institucionalismo Organizacional. 3. Modelos de Negócios Alternativos. 4. Formas Organizacionais Alternativas. 5. Desenvolvimento Turístico. I. Adamoglu de Oliveira, Samir. II. Título.

UFPB/BC

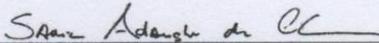
VIVIANNE FREIRE FELIX

**EMPREENDEDORISMO, MODELOS DE NEGÓCIOS ALTERNATIVOS E
DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO LOCAL: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE
CONDE – PB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal da Paraíba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre, na Linha de Pesquisa em Organizações e Sociedade com ênfase em 'Inovação e Conhecimento'.

Aprovada em: 20 / 02 / 2020

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB/PPGA)



Profa. Dra. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho (Membro Interno)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB/PPGA)



Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Bargas (Membro Externo)
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE/PROPAD)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo, razão de tudo.

Aos meus pais, Valter e Josirene, pela vida dedicada à minha vida. À minha madrasta, Nilsa, e ao meu padrasto, Thomaz (*in memoriam*), pela vida compartilhada.

Aos meus irmãos Annyelle, Valter, Vanessa e Amanda, por tudo que são, por tudo que representam. À minha sobrinha, Ester, fonte de luz e alegria.

Ao meu namorado, Herickson, por toda parceria, confiança e amor.

Às minhas amigas, Stella, Kaline e Ana, por todos os momentos compartilhados.

Ao meu orientador, Samir, por todo ensinamento, compreensão e, acima de tudo, dedicação de sempre.

À banca, Ana Lúcia e Henrique Muzzio, pela disponibilidade, pela participação efetiva, pela humildade e melhorias propostas à execução deste trabalho.

Aos participantes da pesquisa e todos aqueles que fazem o Sítio Tambaba, por toda a receptividade e presteza, por me deixarem entrar nas suas casas, nas suas vidas, nas suas rotinas.

Aos meus colegas do mestrado e doutorado, por todo conhecimento (e anseios) compartilhados.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela bolsa de estudos que possibilitou minha dedicação integral ao curso.

À Universidade Federal da Paraíba e, mais especificamente ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UFPB), pela possibilidade de formação e suporte.

Aos professores, por toda a paciência e conhecimento partilhado.

RESUMO

As variadas concepções e enfoques dados ao empreendedorismo enquanto fenômeno social demonstram o caráter multifacetado do tema. Nesta pesquisa, o empreendedorismo é considerado a partir de uma perspectiva sociológica e, mais especificamente, a partir da lente teórica do Institucionalismo Organizacional. Enfoca-se, especificamente, o processo de criação de organizações com formas ou modelos de negócios alternativos atuantes em um segmento alternativo do turismo (de base comunitária). Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as contribuições dessas organizações ao desenvolvimento turístico do município de Conde (PB), tendo como objetivos específicos: (i) identificar organizações com modelos de negócios alternativos no contexto estudado; (ii) compreender o contexto histórico, político, cultural e características de atuação dessas organizações; (iii) descrever as práticas inovativas desses modelos de negócios; (iv) identificar aspectos da faceta institucional do ambiente que afetam essas organizações; e (v) verificar o papel dessas organizações em relação ao contexto turístico em que estão inseridas, no âmbito de contribuição para o seu desenvolvimento. De base construcionista e interpretativista, o presente estudo tem natureza qualitativa e caráter descritivo-exploratório. A apreensão de material empírico se deu por meio de fontes primárias (conversas informais, observação e entrevistas com roteiros semiestruturados) e secundárias (leis, notícias e reportagens). O material foi analisado por meio da análise documental e análise de conteúdo. Os achados demonstraram que essas organizações contribuem para a revitalização da economia local, gerando emprego e renda para a comunidade do assentamento e outras comunidades vizinhas. Essas organizações têm, ainda, fomentado o empreendedorismo no âmbito do assentamento e ressignificado o "ser um assentado". Além disso, elas se colocam como atores centrais no processo de transformação da realidade da sua comunidade, proporcionando inclusão e participação social, evidenciando e valorizando a diversidade cultural do município. Finalmente, essas organizações também se tornaram atores centrais no cenário turístico do município, assumindo um papel importante na diversificação da oferta de produtos e serviços turísticos da região, passando a ser parte da identidade do município, influenciando a forma como ele é visto e representado.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Institucionalismo Organizacional; Modelos de Negócios Alternativos; Formas Organizacionais Alternativas; Desenvolvimento Turístico.

ABSTRACT

Many conceptions and approaches given to entrepreneurship as a social phenomenon show the multifaceted character of the theme. In this research, entrepreneurship is considered from a sociological perspective and, more specifically, from the theoretical lens of Organizational Institutionalism. This research focuses specifically on the process of creating organizations with alternative forms or business models, operating an alternative tourism segment (community-based). This research had as general objective to analyze the contributions of these organizations to the tourism development of the city of Conde (PB), having as specific objectives: (i) to identify organizations with alternative business models on the studied context; (ii) understand the historical, political and cultural context, and performance characteristics of these organizations; (iii) describe the innovative practices of these business models; (iv) to identify aspects of the institutional facet of the environment that affect these organizations; and, (v) verify the role of these organizations in relation to the tourist context in which they are inserted, by the scope of contribution to your development. This research, with a constructionist and interpretative basis, has a qualitative nature and a descriptive-exploratory character. The gather of empirical data occurred through primary sources (informal conversations, observation and interviews with semi-structured scripts) and secondary sources (laws, news and reports). The data was analyzed through document analysis and content analysis. The findings showed that these organizations contribute to the revitalization of the local economy, creating jobs and increasing income for the settlement community and other neighboring communities. These organizations have also encouraged entrepreneurship around the context of the settlement, and redefined the fact of "being a settler". In addition, they place themselves as central actors in the process of transforming the reality of their community, providing inclusion and social participation, highlighting and valuing the city's cultural diversity. Finally, these organizations have also become central players on the city's tourist scene, assuming an important role at diversifying the offer of tourist products and services in the region, becoming part of the city's identity, influencing the way it is seen and represented.

Keywords: Entrepreneurship; Organizational Institutionalism; Alternative Business Models; Alternative Organizations Forms; Tourist Development.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – Mapa Turístico da Paraíba 2019 | 20 |
| Figura 2 – Município de Conde | 58 |
| Figura 3 – Categorias..... | 67 |
| Figura 4 – Estrutura inicial do 'Doces Tambaba' | 73 |
| Figura 5 – Atual estrutura do 'Doces Tambaba'..... | 74 |
| Figura 6 – Restaurante 'Toca do Bambu' | 75 |
| Figura 7 – Restaurante 'Brasilândia' | 77 |
| Figura 8 – Tambaba Artes | 78 |
| Figura 9 – Sorveteria Tambaba Flor do Jambo | 79 |
| Figura 10 – Cachaçaria Tambaba Flor do Caju | 80 |
| Figura 11 – Restaurante 'Casa de Taipa' | 82 |
| Figura 12 – Casa da Fruta..... | 83 |
| Figura 13 – Tapiocaria da Tetêca | 84 |
| Figura 14 – Casa da Castanha..... | 85 |
| Figura 15 – 'Sítio Tambaba <i>Camping</i> ' | 86 |
| Figura 16 – Passeio na 'Casa de Taipa' | 96 |
| Figura 17 – Pé de macaxeira colhido na 'Casa de Taipa'..... | 98 |
| Figura 18 – Artefatos na cozinha da 'Casa de Taipa'..... | 99 |
| Figura 19 – Banheiros no 'Sítio Tambaba <i>Camping</i> ' | 100 |
| Figura 20 – Redário no 'Toca do Bambu' | 101 |
| Figura 21 – Preparação de doces no 'Doces Tambaba'..... | 102 |
| Figura 22 – Horta orgânica no 'Brasilândia' | 102 |
| Figura 23 – Material de divulgação da oficina de comidas típicas promovida pelo 'Sítio Tambaba <i>Camping</i> ' | 103 |
| Figura 24 – Trilha ecológica na APA Tambaba promovida pelo 'Sítio Tambaba <i>Camping</i> ' .. | 104 |
| Figura 25 – Evento 'Forró no Sítio' promovido pelo 'Shopping Rural' | 105 |
| Figura 26 – Hospedagem alternativa no 'Sítio Tambaba <i>Camping</i> ' | 106 |
| Figura 27 – Rede de atores sociais relevantes | 108 |
| Figura 28 – A 'Casa do Doce' em Areia | 113 |
| Figura 29 – A 'Casa do Doce' em Tambaba | 114 |
| Figura 30 – <i>Banner</i> de divulgação do 'Forró no Sítio' no 'Shopping Rural' | 116 |

| | |
|--|-----|
| Figura 31 – Banner de divulgação do 'Forró Pé de Serra' na 'Casa de Taipa' | 116 |
| Figura 32 – Projeto 'Mães do Barro' | 118 |
| Figura 33 – Certificado no 'Doces Tambaba' | 121 |
| Figura 34 – Revista na 'Casa de Taipa' | 122 |
| Figura 35 – Passeios locais fornecidos pelos guias de turismo | 130 |
| Figura 36 – Pontos turísticos no site da Prefeitura de Conde | 131 |
| Figura 37 – Stand da GuiasTur na praia de Coqueirinho | 132 |
| Figura 38 – Organizações representando o Conde na FINCC..... | 133 |
| Figura 39 – Apresentação de Conde na 'Casa de Taipa' | 134 |
| Figura 40 – Bandeira de Conde na 'Casa de Taipa' | 134 |
| Figura 41 – Praias de Conde expostas em placas no 'Shopping Rural' | 135 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 – Os três pilares das instituições..... | 23 |
| Quadro 2 – Organizações no assentamento Tambaba..... | 58 |
| Quadro 3 – Objetivos e procedimentos metodológicos..... | 60 |
| Quadro 4 – Notas de campo advindas das conversas informais e observações | 62 |
| Quadro 5 – Entrevistas | 63 |
| Quadro 6 – Material secundário (notícias) | 64 |
| Quadro 7 – Material secundário (audiovisual) | 65 |
| Quadro 8 – Conceitos e operacionalização das categorias | 68 |
| Quadro 9 – Organizações estudadas | 71 |
| Quadro 10 – Assentamentos rurais em Conde..... | 87 |
| Quadro 11 – Revisão de literatura | 156 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------------|---|
| APA | Área de Proteção Ambiental |
| CNPJ | Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica |
| CASULO | Programa Municipal de Economia Criativa |
| EMBRATUR | Instituto Brasileiro de Turismo |
| FINCC | Feira Internacional de Negócios Criativos e Colaborativos |
| <i>GEM</i> | <i>Global Entrepreneurship Monitor</i> |
| INSS | Instituto Nacional do Seguro Social |
| MTur | Ministério do Turismo |
| PRODETUR | Programa Regional de Desenvolvimento do Turismo |
| PRT | Programa de Regionalização do Turismo |
| SEBRAE-PB | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba |
| SETDE-PB | Secretaria Estadual de Turismo e Desenvolvimento Econômico da Paraíba |
| <i>SPELL</i> | <i>Scientific Periodicals Electronic Library</i> |
| SUDEMA | Superintendência de Administração do Meio Ambiente |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|--|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | Delimitação do Tema e Problema | 13 |
| 1.2 | Objetivos | 16 |
| 1.2.1 | Objetivo geral..... | 16 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos | 16 |
| 1.3 | Justificativa..... | 16 |
| 2 | QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA | 22 |
| 2.1 | Institucionalismo Organizacional..... | 22 |
| 2.2 | Empreendedorismo sob um olhar institucionalista | 28 |
| 2.3 | Inovação, Práticas Inovativas e Instituições | 38 |
| 2.4 | Modelos de Negócios e Formas Alternativas de Organização | 41 |
| 2.5 | Desenvolvimento Turístico Local..... | 47 |
| 2.6 | Articulações Temáticas da Pesquisa..... | 55 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 57 |
| 3.1 | Caracterização da Pesquisa..... | 57 |
| 3.2 | Apreensão do Material Empírico | 60 |
| 3.3 | Análise do Material Empírico..... | 66 |
| 3.4 | Aspectos Éticos envolvidos na Condução da Pesquisa | 69 |
| 3.5 | Limitações do Estudo..... | 69 |
| 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 71 |
| 4.1 | Organizações Estudadas | 71 |
| 4.2 | Contexto Histórico, Político e Cultural | 86 |
| 4.3 | Práticas Inovativas das Organizações | 94 |
| 4.4 | Elementos Institucionais | 107 |
| 4.5 | Papel e Contribuições ao Contexto Local | 125 |
| 4.6 | Discussão | 137 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 145 |
| | REFERÊNCIAS..... | 149 |
| | APÊNDICE A – Revisão de Literatura..... | 155 |
| | APÊNDICE B – Roteiro de Observação (Organizações)..... | 157 |
| | APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista (Gestores das Organizações)..... | 158 |

| | |
|--|-----|
| APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista (Instituições/Associações) | 160 |
| APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido | 161 |

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório apresenta a delimitação do tema e o problema desta pesquisa. Em seguida, são apresentados o seu objetivo geral e específicos e, por fim, a justificativa para a sua realização. Além deste, o trabalho possui outros quatro capítulos, os quais abrangem o quadro teórico de referência (Capítulo 2), os procedimentos metodológicos utilizados (Capítulo 3), a análise e discussão dos resultados encontrados (Capítulo 4) e as considerações finais deste estudo (Capítulo 5). Por fim, apresenta as referências utilizadas e os apêndices produzidos.

1.1 Delimitação do Tema e Problema

As variadas concepções e enfoques dados ao empreendedorismo demonstram o caráter multifacetado do tema. Os conceitos e princípios explicativos deste fenômeno foram analisados por estudiosos em diversas disciplinas (THORNTON, 1999; ALDRICH; RUEF, 2006), cada uma delas abrangendo diferentes questionamentos, teorias e níveis de análise. Nesta pesquisa, entretanto, o empreendedorismo é considerado a partir de uma perspectiva sociológica e visto como um processo social e econômico dependente do contexto (THORNTON, 1999). Aqui, este fenômeno é entendido como o processo de criação de novas organizações e, como tal, contribui para a renovação econômica e social (DAVID; SINE; SERRA, 2017).

Segundo resultados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) para o ano de 2018, o Brasil alcançou uma Taxa Total de Empreendedores (TTE) correspondente a 38%, o equivalente a aproximadamente 52 milhões de indivíduos. A cada 5 (cinco) brasileiros entre 18 e 64 anos, 2 (dois) eram empreendedores, seja atuando na criação e consolidação de um novo negócio, ou realizando esforços para a manutenção de negócios já estabelecidos. Esse número representa um incremento de 2 (dois) pontos percentuais em relação aos anos de 2016 e 2017, além disso, é o segundo maior registrado em toda a série histórica desta pesquisa no país, ficando abaixo apenas do registrado em 2015 (39%).

É importante ressaltar, entretanto, que as taxas revelam que, em 2018, os empreendedores atuaram, majoritariamente, de forma a consolidar os negócios criados em períodos anteriores, pois houve uma redução significativa dos empreendedores nascentes, passando de 4,4% em 2017 para 1,7% em 2018. Essa redução, percebida desde o ano de 2016, pode representar, segundo o GEM (2018), tanto sinais de recuperação da situação econômica

do país — através de maior esperança por parte dos desempregados de recolocação no mercado de trabalho —, como uma percepção social de que a decisão de empreender no Brasil não seja algo, no momento, recomendável.

Ainda segundo dados do GEM (2018), em relação à inovação, apenas 8,4% dos empreendedores iniciais consideram que os produtos ou serviços que ofertam são ou serão considerados novos para seus clientes. Esse percentual é ainda menor entre os empreendedores já estabelecidos (4,4%), demonstrando que há, entre os empreendedores, dificuldade na identificação de alternativas mais inovadoras.

Os resultados dessa pesquisa refletem os desafios voltados à atividade empreendedora no contexto brasileiro, especialmente em relação à inovação. E é especificamente nesse aspecto inovativo do empreendedorismo em negócios turísticos que esta pesquisa foca a sua análise. Para tanto, abrange organizações que, no contexto em que atuam, têm se diferenciado no modo em que fornecem seus produtos ou serviços turísticos. Tais organizações surgem em um segmento alternativo do turismo, denominado turismo de base comunitária.

Baseado na definição de Ingram (1988), que conceitua uma forma organizacional como uma maneira de categorizar um grupo de organizações com um nexo de interesses, estruturas e estratégias similares em relação ao quadro institucional, a noção de forma organizacional alternativa aqui adotada abrange organizações presentes neste segmento alternativo do turismo. Tais organizações têm se destacado e atuado de forma preponderante no desenvolvimento turístico do contexto em que atuam.

De acordo com o Ministério do Turismo (2015), a história de luta pela posse de terra, pela preservação do meio ambiente ou mesmo pelo direito ao modo de vida tradicional uniu comunidades e formou bases para o desenvolvimento desse segmento. Assim, o turismo de base comunitária pode promover o desenvolvimento local e a inclusão social em virtude das características peculiares da organização e estruturação dos produtos e serviços turísticos. Tais iniciativas promovem novas formas organizacionais e relações em redes inovadoras, possibilitando a inserção da população local nas atividades turísticas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2015).

Portanto, é importante ressaltar que a concepção de organização aqui adotada não abrange apenas negócios de médio/grande porte, com alto nível de formalização e valor agregado, mas também organizações mais simples e focadas na exclusiva subsistência daqueles que empreendem. Ao considerar que a ideia de "entrega de valor" relaciona-se diretamente ao conceito de "modelos de negócios", essas organizações serão aqui denominadas como possuindo "modelos de negócios alternativos", termo esse que será usado

de modo intercambiável com "formas organizacionais alternativas". A razão para isso é explicada no capítulo '1.3 - Justificativa', por vir neste trabalho.

Entende-se que as organizações, como resultado de uma atividade empreendedora, situam-se em um contexto institucional mais amplo, influenciando-o e por ele sendo influenciadas. Ao considerar essas múltiplas influências institucionais, os empreendedores — enquanto atores sociais com capacidade de agência — alocam os recursos disponíveis nesse contexto institucional de maneiras diversas, levando ao surgimento de diferentes formas de organização ou modelos de negócios.

É nesse sentido que Baldi (2004) ressalta que diferentes contextos históricos e institucionais, dentro de diferentes sociedades, produzem e reproduzem uma amplitude de formas organizacionais. Desse modo, para entender essas diferentes formas organizacionais e suas reais contribuições ao contexto em que atuam, é fundamental considerar o contexto institucional no qual elas se inserem.

Partindo para uma perspectiva mais local, esta pesquisa se volta a analisar esse fenômeno no município de Conde, na Paraíba (PB). Aproximações iniciais realizadas no campo de pesquisa com a Secretaria de Turismo e Desenvolvimento Econômico da Paraíba, a Secretaria de Turismo de Conde e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (SEBRAE-PB) possibilitaram a identificação da atuação proeminente de empreendimentos que atuam com modelos de negócios que podem ser entendidos como alternativos naquela municipalidade.

Entre as organizações que se caracterizam pela presença de um modelo de negócio alternativo, é possível destacar a atuação do "Shopping Rural". O empreendimento está localizado em um assentamento rural denominado "Sítio Tambaba" e possui como atrativos a comercialização de doces caseiros, artesanato, cachaças artesanais, dentre outros produtos. Outros empreendimentos, além do 'Shopping Rural', também têm se destacado no cenário local e contribuído para o desenvolvimento da região. Assim, compreender as características de atuação dessas organizações, seu contexto histórico e cultural, possibilita a análise de como elas têm se legitimado e alcançado uma participação cada vez mais evidente no contexto local.

Nessa perspectiva, esta pesquisa busca responder o seguinte problema de pesquisa: **quais são as contribuições de organizações com modelos de negócios alternativos ao desenvolvimento turístico do município de Conde (PB)?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as contribuições de organizações com modelos de negócios alternativos ao desenvolvimento turístico do município de Conde (PB).

1.2.2 Objetivos específicos

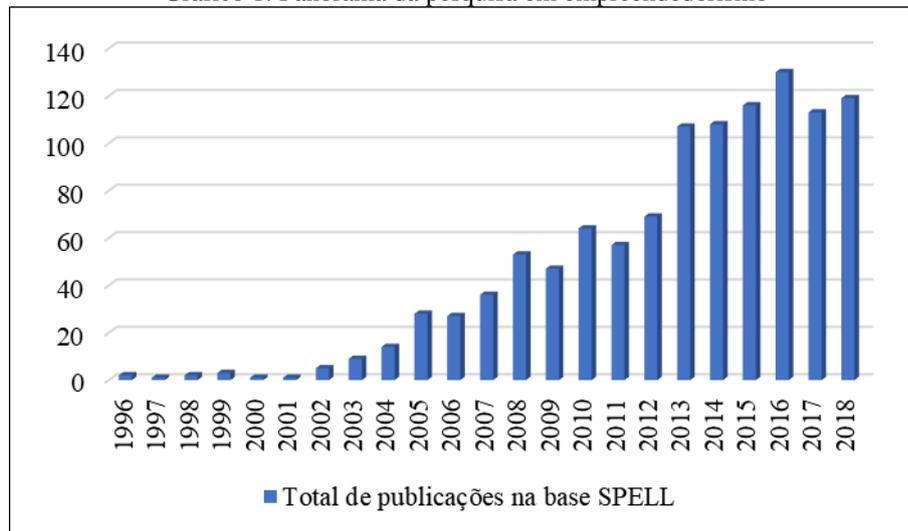
- Identificar organizações com modelos de negócios alternativos no contexto a ser estudado;
- Compreender o contexto histórico, político, cultural e características de atuação dessas organizações;
- Descrever as práticas inovativas desses modelos de negócios;
- Identificar aspectos da faceta institucional do ambiente que afetam essas organizações;
- Verificar o papel dessas organizações em relação ao contexto turístico em que estão inseridas, no âmbito de contribuição para o seu desenvolvimento.

1.3 Justificativa

A pesquisa em empreendedorismo no contexto nacional tem crescido substancialmente, principalmente nos últimos dez anos, conforme demonstrado pelo Gráfico 1. Esse panorama, realizado a partir das publicações da base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)*, demonstra o crescente interesse nesse fenômeno por parte dos pesquisadores, revelando a existência de 1.112 estudos, apenas nesse repositório, até o ano de 2018. Entretanto, há uma escassez no que tange à conexão do empreendedorismo à lente teórica do Institucionalismo Organizacional. Ainda que pesquisadores tenham argumentado acerca do potencial de conexão entre as abordagens (PHILLIPS; TRACEY, 2007), persiste uma carência no que tange a aproximações entre elas (DAVID; SINE; SERRA, 2017).

A ênfase inicial da pesquisa em empreendedorismo nas características, habilidades e motivações pessoais (atitudinais, cognitivistas, individuais etc.) do empreendedor levou a abordagem a ignorar frequentemente elementos macro contextuais que exercem influência considerável na ação empreendedora (TOLBERT; DAVID; SINE, 2011; TOLBERT; COLES, 2018).

Gráfico 1: Panorama da pesquisa em empreendedorismo



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Thornton (1999) já chamava atenção para o fato de que, embora muito tenha sido aprendido com a perspectiva do empreendedorismo orientada por traços, concentrar-se exclusivamente nas características individuais e comportamentais levou à desconsideração de outras complexidades que afetam a ação empreendedora. Para a autora, a fundação de uma empresa claramente depende de um indivíduo como ingrediente-chave, mas não se pode analisar adequadamente esse fenômeno sem considerar as estruturas contextuais que o cercam. Para Sine e David (2010), a literatura não tem abrangido os meios pelos quais as instituições existentes em um determinado contexto social influenciam a ação empreendedora por meio de normas sociais, valores, convicções e exigências explícitas ou implícitas, delineando, desse modo, os recursos, os meios e os demais elementos do empreendedorismo.

Uma abordagem institucional desloca a atenção para longe dos traços pessoais e origens dos empreendedores e se volta para a forma como as instituições moldam as oportunidades e ações empreendedoras. A perspectiva institucional, como defende Thornton (1999), aponta para potenciais variáveis sobre como o ambiente pode influenciar a atividade empreendedora e inclui fatores como indústria local, pressões globais, redes, mimetismo, impulso e atividades do Estado. Nesse sentido, uma das contribuições teóricas desta pesquisa consiste na conexão entre o fenômeno social do empreendedorismo e a lente teórica do Institucionalismo Organizacional. Essa perspectiva teórica é útil ao passo que possibilita uma análise que vai além do nível individual ou organizacional, buscando elementos do ambiente institucional que influenciam o surgimento e a sobrevivência organizacional.

Sob esse prisma, a abordagem institucionalista, tem força à medida que considera indivíduos, organizações e seus ambientes, possibilitando uma análise multinível. Desse

modo, esta pesquisa amplia a lente de análise ao considerar o contexto institucional em que se inserem esses novos negócios com modelos aqui compreendidos como alternativos, passando, então, a considerar outras complexidades no estudo desse fenômeno.

Através de uma revisão de literatura, realizada no mês de março de 2019 na base de dados *SPELL* (vide Apêndice A para ter acesso aos procedimentos adotados), é possível constatar a predominância de pesquisas que não utilizaram a mesma concepção de modelos ou formas alternativas de negócios adotada nesta pesquisa. Percebe-se, principalmente no que diz respeito às pesquisas acerca dos 'modelos de negócios', a tendência de uma análise que se restringe ao nível organizacional e à aplicação de modelos previamente estabelecidos. Já em relação às pesquisas sobre 'formas organizacionais', percebe-se uma evidente fragmentação na literatura acerca do tema, heterogeneidade essa já evidenciada por Palmer, Benveniste e Dunford (2007).

No que se refere à terminologia adotada, faz-se relevante destacar que o termo "modelo de negócio alternativo" será utilizado de modo intercambiável ao termo "forma organizacional alternativa", pois, através da revisão de literatura, os achados relacionados a esse segundo termo demonstraram adequação à perspectiva adotada neste estudo. A discussão acerca de 'novas formas organizacionais' ou 'formas alternativas de negócio' tratou inicialmente de organizações que se desviam em algum – ou em diversos – aspecto(s) do modelo burocrático racional. Nessa concepção, a noção de novas formas organizacionais estava relacionada ao rompimento com o modelo burocrático de gestão.

Com a premissa de que a globalização e a busca por novos mercados intensificaram a competitividade, o redesenho das estruturas organizacionais era necessário. Dessa forma, as organizações não poderiam sobreviver com estruturas burocráticas tradicionais, diante da necessidade de flexibilização. O que estaria ocorrendo, portanto, era a transição das formas "burocráticas" para as formas "pós-burocráticas", denominadas como "novas formas organizacionais" (BALDI, 2004).

A posição aqui adotada, entretanto, não considera a temática a partir dessa perspectiva de rompimento total ou parcial com o modelo burocrático, concordando, assim, com Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), quando estes constatam que as evidências empíricas de ruptura com tal modelo no contexto contemporâneo não são contundentes. A noção de 'formas alternativas de negócio' utilizada nesta pesquisa abrange organizações que atuam em um segmento alternativo do turismo e, em razão disso, se diferenciam no modo em que fornecem seus produtos ou serviços. Conforme ressaltado por Barcellos e Dellagnelo (2013), a noção de organização não se restringe a entidades formais sempre predeterminadas,

baseadas em funções técnicas e de cunho eminentemente capitalista. Há, segundo as autoras, uma multiplicidade de mundos organizacionais possíveis, que possuem configurações e características diversas.

Para Barcellos e Dellagnelo (2013), a existência dessas organizações distintas do modelo dominante de organizar vem recebendo nomenclaturas diversas: "organizações alternativas", "organizações substantivas", entre outras. Desse modo, existem organizações com configurações e características que não coincidem com a noção dominante de organização, embora sejam pouco abordadas nas teorias organizacionais. Nessa concepção, a noção de organização aqui adotada também abrange organizações mais simples, menos estruturadas e formalizadas. Nisso, é possível afirmar que o presente estudo é também um esforço voltado à inclusão do debate acerca das múltiplas formas organizacionais aos estudos em Administração, utilizando, para tanto, o Institucionalismo Organizacional como base e considerando aspectos da faceta institucional que influenciem o surgimento dessas novas organizações.

Além disso, é importante considerar as ponderações de Falaster, Zanin e Guerrazzi (2017) que, por meio de análise bibliométrica, evidenciaram que a pesquisa em turismo que utiliza a Teoria Institucional como argumento principal ainda é incipiente – constatação também feita, previamente, por Lavandoski, Silva e Vargas-Sanchez (2014) e Liu, Cheng e Cheung (2017). Não obstante, Falaster, Zanin e Guerrazzi (2017) demonstram as potencialidades e contribuições que poderiam surgir por meio da conexão entre essas abordagens. Para os autores, a complexidade do campo turístico pode ser analisada por meio de diferentes conceitos básicos da Teoria Institucional, tais como "isomorfismo", "lógicas institucionais", dentre outros. A partir disso, convidam os institucionalistas a recorrerem ao turismo como um importante objeto de análise e, do mesmo modo, convidam os pesquisadores em turismo a recorrerem à Teoria Institucional como uma importante abordagem teórica para suas pesquisas – sendo essa mais uma justificativa teórica para a realização deste estudo.

Além das contribuições já apontadas, esta pesquisa também possui relevância prática e social, mas antes é necessário esclarecer a justificativa de escolha do município de Conde como ambiente de pesquisa. A cidade de Conde registrou um crescimento na categorização dos municípios que compõem o Mapa do Turismo Brasileiro no ano de 2018, elaborada pelo Ministério do Turismo, saindo da categoria 'C' e passando para a categoria 'B'. Esse instrumento acompanha a evolução do desempenho turístico e baliza as políticas públicas, orientando o repasse de verbas federais (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2018).

No novo mapa turístico da Paraíba (vide Figura 1), o Conde está localizado na Trilha dos Tabajaras, juntamente com os municípios de Caaporã e Pitimbu. Tais rotas são estabelecidas pela Secretaria Estadual de Turismo, visando unificar as ações de municípios que possuem estratégias semelhantes em relação ao contexto turístico. Dentre os municípios participantes dessa rota, o Conde atua com proeminência em relação à atividade turística, seja no segmento convencional (sol e mar), seja no segmento alternativo (de base comunitária). Sua proeminência é evidenciada quando comparado aos demais municípios que compõem tal rota, estando Pitimbu na categoria 'D' e Caaporã na categoria 'C'. A categorização varia de 'A' a 'E', sendo alocados na categoria 'A' os municípios com maior fluxo turístico e, na categoria 'E', os municípios que não possuem fluxo turístico expressivo.

Figura 1 – Mapa Turístico da Paraíba 2019



Fonte: Secretaria Executiva do Turismo do Estado (2019)¹.

¹ Disponível em: <<http://paraibadebate.com.br/novo-mapa-turistico-da-paraiba-tem-68-municipios/>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

Finalmente, por se tratar de uma problemática emergente no contexto a ser estudado, a análise das contribuições dessas organizações para o desenvolvimento local pode: (i) ser fonte significativa de informações para o governo municipal, estadual e/ou federal quanto à atuação dessas organizações e sua contribuição para a região (eventualmente pautando, motivando e/ou instruindo a elaboração de políticas públicas nesse sentido); (ii) ser fonte significativa de informações para instituições de fomento ao empreendedorismo e desenvolvimento local como o SEBRAE-PB; (iii) ser fonte significativa de informações tanto para empresas de turismo com atuação local quanto para organizações do terceiro setor (vide associações, entidades representativas de classe etc.); e (iv) trazer visibilidade a essas organizações e retorno acerca dos resultados da pesquisa, os quais podem ser utilizados estrategicamente por elas, diante da compreensão alcançada acerca de quais mecanismos (socioculturais e políticos) atuam em seus contextos de referência, sendo relevante conhecê-los.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Este capítulo apresenta as principais influências teóricas que norteiam esta pesquisa, dividindo-se em seis subseções. Na primeira delas, abordam-se os principais aspectos e conceitos da lente teórica utilizada: o Institucionalismo Organizacional. Posteriormente, discute-se acerca do fenômeno do empreendedorismo sob esta lente teórica. Sua terceira subseção aborda a temática da inovação e das práticas inovativas para, em seguida, discutir formas ou modelos de negócios alternativos. Em sua penúltima subseção discute-se acerca do desenvolvimento turístico local e, por fim, apresenta-se o argumento síntese da pesquisa, a partir da articulação entre os temas componentes deste capítulo.

2.1 Institucionalismo Organizacional

O Institucionalismo Organizacional é uma abordagem teórica de base sociológica que se destaca nos estudos organizacionais por considerar níveis mais amplos de análise. Ela permite compreender como valores institucionalizados na sociedade permeiam estruturas e formas organizacionais (GUARIDO FILHO; COSTA, 2012). Volta sua atenção à influência mútua entre organizações e outras estruturas mais amplas do contexto social, permitindo, com isso, analisar e discutir problemáticas pertinentes ao estudo das organizações (daquilo que ocorre na dinâmica interna e externa a elas) e da gestão na Administração.

Essa abordagem teórica tem como uma de suas bases o pressuposto de que a realidade é construída socialmente (BERGER; LUCKMANN, 2003). Isso implica dizer que, conforme afirmado por Berger e Luckmann (2003), a realidade da qual os indivíduos têm consciência e o conhecimento que possuem dela, são dotados de relatividade social e, portanto, referem-se a contextos sociais específicos em determinados binômios espaço-tempo.

Para os autores, a realidade da vida cotidiana se apresenta tanto de maneira objetiva – representada pela realidade da vida diária diretamente acessível "aqui e agora" –, como também por meio de fenômenos menos imediatos e que não estão presentes no "aqui e agora". Desse modo, a realidade da vida cotidiana também se apresenta ao indivíduo como um mundo intersubjetivamente compartilhado com outros indivíduos. Como elucidam Guarido Filho e Costa (2012), essa abordagem teórica coloca em questão o paradigma da racionalidade plena e da instrumentalidade como parâmetro final da ação dos atores sociais, pois leva em consideração os parâmetros socioculturais do contexto institucional.

Esses parâmetros são, segundo os autores, expressos em padrões de comportamento, normas, valores, crenças e pressupostos. O conceito de 'instituições' é central para essa abordagem teórica. De acordo com Scott (2014, p. 56, tradução nossa), "as instituições compreendem elementos reguladores, normativos e culturais-cognitivos que, juntamente com atividades e recursos associados, proporcionam estabilidade e significado à vida social".

Scott (2014) esclarece que as variadas concepções de 'instituições' implicam em diferentes visões acerca da natureza da realidade e da ordem social. A maioria destas, no entanto, enfatiza o aspecto duradouro das instituições e sua capacidade de restringir o comportamento, distinguindo-o entre aquele que é aceitável ou não, mediante definição de limites legais, morais e culturais. A partir disso, o autor estabelece os três pilares (regulativo, normativo e cultural-cognitivo) pelos quais as instituições são formadas e que atuam conjuntamente, embora às vezes um ou outro seja preponderante.

O Quadro 1 apresenta as características destes pilares, os quais são explicados em seguida segundo a visão do autor.

Quadro 1 – Os três pilares das instituições

| | Regulativo | Normativo | Cultural-Cognitivo |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|---|
| Base de conformidade | Conveniência | Obrigação social | <i>Taken-for-grantedness</i> Entendimentos compartilhados |
| Base de ordem | Regras regulativas | Expectativas normativas | Esquemas constitutivos |
| Mecanismos | Coercitivo | Normativo | Mimético |
| Lógica | Instrumentalidade | Adequação | Ortodoxia |
| Indicadores | Regras Leis Sanções | Certificação Acreditação | Crenças comuns Lógicas de ação compartilhadas Isomorfismo |
| Afeta | Medo da culpa / Inocência | Vergonha / Honra | Certeza / Confusão |
| Base de legitimidade | Legalmente sancionada | Moralmente governada | Compreensível Reconhecível Culturalmente amparada |

Fonte: Scott (2014, p. 60, tradução nossa).

O pilar regulativo envolve a capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade ou não conformidade dos atores a elas e, se necessário, manipular sanções ou recompensas visando influenciar comportamentos futuros. Ainda que estes processos regulatórios evoquem, por vezes, visões de repressão e restrição do comportamento por meio de sanções negativas – como impostos, multas, penalidades etc. –, muitos tipos de regulação também permitem e capacitam a ação dos atores sociais como, por exemplo, a concessão de licenças, benefícios, entre outros.

Assim, é subjacente a esse pilar o fato de que os indivíduos se conformam às leis e regras porque buscam recompensas ou desejam evitar sanções, embora a conformidade seja

apenas uma das muitas respostas possíveis para os atores sujeitos a instituições reguladoras (SCOTT, 2014).

Já o pilar normativo enfatiza a influência de valores e normas sociais sobre o comportamento dos atores. Os valores estão relacionados à concepção de padrões desejáveis de comportamento e as normas definem os meios legítimos para alcançá-los. Os sistemas normativos também são tipicamente vistos como impondo restrições ao comportamento social e assim o fazem; contudo, também capacitam e possibilitam a ação social, conferindo responsabilidades, privilégios, entre outros. Os indicadores empíricos da existência e abrangência do componente normativo das instituições incluem credenciamentos e certificações por órgãos como associações profissionais, por exemplo (SCOTT, 2014).

Por fim, o pilar cultural-cognitivo enfatiza o papel central desempenhado pelo quadro comum de significados socialmente construídos. Os significados surgem na interação humana e são mantidos e transformados à medida que são empregados para dar sentido aos acontecimentos. Essas crenças culturais são concebidas como sistemas unitários, internamente consistentes entre grupos e situações e variam frequentemente ao longo do espaço-tempo.

A perspectiva apresentada retrata a cultura não apenas como crenças subjetivas, mas também como sistemas simbólicos intersubjetivamente objetivados e externos aos atores que moldam o significado atribuído aos objetos e atividades. Esses sistemas culturais operam em múltiplos níveis, indo desde os padrões de crenças que compõem a cultura de uma organização, até níveis nacionais ou mais amplos (SCOTT, 2014).

O Institucionalismo Organizacional também engloba outros conceitos centrais como a legitimidade e o isomorfismo, os quais são fundamentais para uma adequada análise das influências institucionais no âmbito das organizações.

A concepção de isomorfismo foi primeiramente adotada por Meyer e Rowan (1977), ao reconhecerem que as sociedades modernas estão repletas de regras institucionais que atuam como "mitos" de racionalização do trabalho. Os mitos racionais, por sua vez, objetivam-se mediante práticas, políticas, procedimentos e outros elementos que descrevem os meios racionais adequados à consecução de fins desejáveis. As organizações incorporam esses elementos – independentemente de sua eficácia imediata –, visando o alcance de legitimidade.

Esses mitos racionais não são simplesmente valores gerais, conforme ressaltado por Meyer e Rowan (1977), mas estão institucionalizados e atuam fortemente nas regras, entendimentos e significados das estruturas sociais. Sendo assim, sua adoção, embora nem sempre resultem em eficácia organizacional, confere legitimidade.

Conforme ressaltado por DiMaggio e Powell (1983, p. 147, tradução nossa), "atores racionais tornam suas organizações cada vez mais similares, à medida que tentam transformá-las". Esse processo de homogeneização em determinado campo organizacional é denominado isomorfismo.

Boxenbaum e Jonsson (2017, p. 77, tradução nossa) defendem que

uma ideia central do isomorfismo institucional é que as organizações se conformam a "mitos racionalizados" na sociedade sobre o que constitui uma organização adequada. Esses mitos surgem como soluções para problemas amplamente percebidos de organização e tornam-se racionalizados quando se acredita amplamente que constituem as soluções adequadas para esses problemas. À medida que mais organizações se conformam a esses mitos, eles se tornam mais profundamente institucionalizadas, o que leva subsequentemente ao isomorfismo institucional.

É importante destacar, entretanto, a consideração feita por Boxenbaum e Jonsson (2017) de que um aumento acentuado na taxa de adoção de uma determinada prática não necessariamente reflete um processo de isomorfismo institucional. Eles afirmam que a legitimidade é a força motriz por trás da adoção de determinada prática. Nem tudo o que se difunde, argumentam os autores, aumenta a legitimidade organizacional.

Sendo assim, a ampla utilização de determinada prática não se caracteriza como isomorfismo institucional quando não é motivada por preocupações de legitimidade. Deste modo, para demonstrar que uma prática que se difunde está se tornando institucionalizada, seriam necessários, segundo os autores, outros indicadores – além do simples aumento no número de adotantes – que demonstrem que a adoção está associada a mudanças de normas, crenças coletivas ou leis.

Outra importante consideração acerca do isomorfismo é que Meyer e Rowan (1997) não deixaram de reconhecer a pluralidade dos ambientes institucionais e consideraram que muitos destes elementos institucionalizados são incompatíveis entre si. Essa mesma visão é adotada por Scott (2014) ao considerar que as organizações operam em ambientes institucionais complexos e, portanto, enfrentam pressões institucionais fragmentadas e conflitantes.

Scott afirma que, embora todas as organizações estejam sujeitas aos efeitos dos processos institucionais, nem todas os experimentam ou respondem do mesmo modo. Essas respostas variam, a depender das características organizacionais, da quantidade de pressão que sofrem, ou da sua localização dentro do campo em que atuam. Alguns requisitos reguladores, por exemplo, aplicam-se apenas a organizações de determinado tamanho.

A partir do reconhecimento da complexidade e pluralidade do ambiente institucional, Meyer e Rowan (1997) argumentam que a conformidade a essas múltiplas regras institucionais pode levar a uma adoção apenas cerimonial por partes das organizações. Esse cerimonialismo, segundo os autores, torna as organizações fracamente acopladas, levando a uma grande lacuna entre suas estruturas formais e as suas atividades reais de trabalho.

Ademais, apesar das referidas regras cerimoniais serem valiosas do ponto de vista da legitimidade, podem não representar uma solução eficiente às organizações. Frente a isso, Meyer e Rowan (1997) atentam para o fato de que as organizações têm o duplo desafio de incorporar esses elementos institucionais às suas atividades técnicas e vincular aqueles que são inconsistentes entre si.

Essas mudanças isomórficas podem, conforme explorado por DiMaggio e Powell (1983), ocorrer por meio de três mecanismos, cuja atuação ocorre através de pressões coercitivas, miméticas e normativas que conduzem à semelhança organizacional. Para DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais ou informais sobre as organizações para que adotem estruturas ou práticas específicas, implicando sanções para aquelas que não realizem a adoção dessas estruturas ou práticas. O isomorfismo coercitivo relaciona-se diretamente à atuação de grandes atores e do Estado como instituidor de regras.

Já o isomorfismo mimético resulta, segundo DiMaggio e Powell (1983), de respostas padronizadas à incerteza, a qual atua como uma força que encoraja a imitação de outras organizações que são tomadas como modelo na busca por legitimidade. Scott (2014) ainda amplia essa perspectiva ao considerar outros diversos fatores que determinam quais organizações serão imitadas. Para o autor, as organizações tendem a imitar o comportamento de outras que estão geograficamente mais próximas; que possuem elevado *status* ou prestígio social; que são mais (visivelmente) bem-sucedidas; que estão ligadas por laços relacionais; ou que se assemelham, em algum aspecto, a ela própria.

Por fim, o isomorfismo normativo, segundo DiMaggio e Powell (1983), deriva principalmente da profissionalização ou de outros processos organizacionais como a seleção de pessoal. Esses elementos atuam como difusores de profissionais com comportamentos similares, baseados em regras normativas e valores profissionais que transmitem o comportamento considerado adequado e favorecem a adoção de práticas e estruturas semelhantes. Segundo Boxenbaum e Jonsson (2017), enquanto pressões normativas e miméticas derivam de atores horizontalmente posicionados (pares), as pressões regulatórias derivam de atores verticalmente posicionados (Estado).

A concepção de legitimidade também é central ao Institucionalismo Organizacional e relaciona-se diretamente à necessidade de aceitação de determinada organização perante o sistema social em que atua. Deephouse et al. (2017, p. 32, tradução nossa) definem a legitimidade como "a percepção da adequação de uma organização a um sistema social em termos de regras, valores, normas e definições". O construto, consoante os autores, pode ser avaliado para uma ampla gama de assuntos, incluindo formas organizacionais.

Ao retratar o tema, Scott (2014) ressalta que, para serem bem-sucedidos, os empreendedores devem dedicar muita atenção à obtenção de aceitação das suas criações em esferas institucionais mais amplas. Assim, a legitimidade é um conceito fundamental para se estudar o empreendedorismo e as diversas formas organizacionais, temas centrais desta pesquisa.

Para Scott (2014, p. 72, tradução nossa), "a legitimidade não é uma mercadoria a ser possuída ou trocada, mas uma condição que reflete a consonância com regras, normas ou estruturas culturais-cognitivas". O seu alcance, portanto, depende não apenas da eficiência técnica advinda da adoção de determinadas práticas, mas, também, do seu valor simbólico (SCOTT, 2014).

Desse modo, embora fornecer uma proposta de valor econômico seja fundamental para qualquer organização, a incorporação de elementos culturais pode ser crítica para seu sucesso e sobrevivência (DAVID; SINE; SERRA, 2017). Percebe-se, então, que a legitimidade – ou a sua ausência – afeta o comportamento e a sobrevivência organizacional. Além disso, de acordo com Deephouse et al. (2017), a legitimidade importa porque tem claro efeito no intercâmbio social e econômico das organizações: a maioria das partes interessadas só se envolverá com organizações legítimas. É nesse sentido que Scott (2014, p. 193, tradução nossa) defende que

organizações individuais exibindo formas e atividades culturalmente aprovadas (incluindo estratégias), recebendo apoio de autoridades normativas e tendo aprovação de órgãos legais têm maior probabilidade de sobreviver do que organizações que não possuem essas avaliações. A legitimidade exerce influência sobre a viabilidade organizacional independente de seu desempenho ou outros atributos ou conexões.

De acordo com Greenwood et al. (2017), o interesse acadêmico na última década tomou como um dos seus caminhos principais a noção de legitimidade, envolvendo o jogo de gerenciamento de legitimidade, os transmissores de legitimidade e a construção social dos juízos de legitimidade. O gerenciamento da legitimidade é visto como um processo complexo

de construção social recíproca, pois as organizações não são receptores passivos de ideias legítimas. Por isso, para os autores, entender por que organizações se engajam em diferentes padrões ou formas de conformidade (e como o fazem) se tornou um foco rico para a pesquisa.

Se a legitimidade é um elemento importante, entender quais são as suas fontes também é fundamental. Scott (2014) afirma que as fontes de legitimação são diversas, motivo pelo qual determiná-las em ambientes caracterizados por complexidade ou conflito não é uma questão simples. Além disso, essas fontes de legitimação variam nos atributos aos quais elas conferem legitimidade.

No que tange ao tema, Deephouse et al. (2017) acreditam que, dada a complexidade do ambiente institucional e a multiplicidade de fontes de legitimidade, os critérios de legitimidade podem emergir de forma interativa entre as várias fontes que avaliam uma determinada organização. Para os autores, entre as diversas possíveis fontes de legitimidade, pode-se destacar o Estado, a mídia, os investidores, os indivíduos, as organizações, o setor/cadeia produtivo(a), entre outros.

Outrossim, é importante destacar as considerações de Deephouse et al. (2017) de que as organizações, as fontes e os critérios de legitimidade mudam com o tempo. As organizações mudam à medida que se movem através do ciclo de vida organizacional. Da mesma forma, a mudança de costumes e regulamentações sociais alteram os critérios pelos quais a legitimidade é avaliada.

Assim, a legitimidade não é uma perspectiva estática, mas um processo de contínuo desdobramento no qual diferentes cenários podem ser identificados em diferentes pontos no tempo. Desse modo, considerando que o contexto institucional não é homogêneo – mas sim heterogêneo e, por isso, pluralmente complexo –, a compreensão de como os vários mundos de endosso social se unem para construir socialmente prescrições e proscricções institucionais é uma importante direção para pesquisas (DEEPHOUSE et al., 2017).

2.2 Empreendedorismo sob um olhar institucionalista

O empreendedorismo é um fenômeno que tem sido analisado por diversas perspectivas teóricas. Thornton (1999) relembra que três disciplinas fundaram a base do conhecimento da pesquisa em empreendedorismo: a psicologia, a economia e a sociologia. Cada uma delas, entretanto, com seus diferentes questionamentos, teorias e níveis de análise.

Essas variadas concepções e enfoques dados ao empreendedorismo demonstram o caráter multifacetado do tema. Neste trabalho, entretanto, o empreendedorismo é considerado

a partir de uma perspectiva sociológica, e, mais especificamente, a partir da lente teórica do 'Institucionalismo Organizacional'. Nesse sentido, ele visto como um processo social e econômico dependente do contexto (THORNTON, 1999).

O empreendedorismo é aqui entendido como o processo de criação de novas organizações, independentemente do seu porte ou nível de formalização, alcançando desde organizações bem estruturadas com alto valor agregado e conteúdo inovativo, até as mais simples. A ênfase inicial da pesquisa em empreendedorismo nas características, habilidades e motivações pessoais do empreendedor levou a abordagem a ignorar frequentemente elementos macro contextuais que exercem influência considerável na ação empreendedora (TOLBERT; DAVID; SINE, 2011). Thornton (1999) já chamava atenção para o fato de que, embora muito tenha sido aprendido com a perspectiva do empreendedorismo orientada por traços, concentrar-se, exclusivamente, nas características individuais e comportamentais levou a desconsideração de outras complexidades que afetam a ação empreendedora. Para a autora, a fundação de uma empresa claramente depende de um indivíduo como ingrediente-chave, mas não se pode analisar adequadamente este fenômeno sem considerar as estruturas contextuais que o cercam.

De acordo com Sine e David (2010), a literatura não tem abrangido os meios pelos quais as instituições existentes em um determinado contexto social influenciam a ação empreendedora por meio de normas sociais, valores, convicções e exigências explícitas ou implícitas, delineando os recursos, os meios e demais elementos do empreendedorismo.

Uma abordagem institucional desloca a atenção para longe dos traços pessoais e origens dos empreendedores e se volta para a forma como as instituições moldam as oportunidades e ações empreendedoras. Ao considerar o empreendedorismo como um fenômeno socialmente construído e, portanto, dependente do contexto, outras complexidades passam a ser consideradas no estudo deste fenômeno. Nesse sentido, a abordagem institucionalista tem força à medida que considera indivíduos, organizações e seus ambientes, possibilitando uma análise multinível.

Scott (2014) conceitua os empreendedores como atores sociais que perseguem seus objetivos ao fundar um novo empreendimento, mas ressalta que esse processo acontece dentro de um esquema institucional existente. Para o autor, a visão do economista austríaco Joseph Schumpeter acerca da função empreendedora é útil ao reconhecer que o empreendedor não cria novos recursos, mas os combina de novas maneiras. Assim, tal postura ressoa com visões institucionais acerca do empreendedorismo, pois considera que os atores estão inseridos em

contextos institucionais mais amplos e operam com os materiais já disponíveis para a criação de novos produtos, processos ou formas de organização.

É importante ressaltar, entretanto, que não se deve confundir o conceito tradicional de 'empreendedorismo' com o de 'empreendedorismo institucional'. Alguns, mas não todos os empreendedores institucionais, criam novas organizações e, alguns, mas não todos os criadores de novas organizações, são empreendedores institucionais (DAVID; SINE; HAVEMAN, 2013; DAVID; SINE; SERRA, 2017).

O termo 'empreendedorismo institucional' se refere às atividades de atores que atuam na criação de novas instituições, ou na transformação das existentes (HARDY; MARGUIRE, 2017). Embora esses fenômenos possam acontecer ao mesmo tempo, eles são calcados em formas de ação bastante divergentes, pois as atividades requeridas para a criação de um empreendimento comercial distinguem-se das necessárias para influenciar o ambiente institucional (TRACEY; PHILLIPS; JARVIS, 2011).

Ainda que pesquisadores tenham argumentado que a perspectiva do empreendedorismo e do Institucionalismo Organizacional possuíssem potencial para serem conectadas (PHILLIPS; TRACEY, 2007), há uma carência evidente no que tange à conexão destas. No entanto, a abordagem do empreendedorismo sob a lente do Institucionalismo Organizacional não é isenta de tensões. A ênfase tradicional das abordagens institucionalistas nos Estudos Organizacionais se deu sobre a explicação da semelhança organizacional baseada em condições institucionais (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Já o empreendedorismo é fundamentado, principalmente, na noção de mudança (SCOTT, 2014; DAVID; SINE; SERRA, 2017). Diante disso, os críticos argumentaram que a abordagem se baseava excessivamente na conformidade e, portanto, seria incapaz de explicar a transformação e a mudança organizacional (SURACHAIKULWATTANA; PHILLIPS, 2017).

Com seus pressupostos de passividade organizacional, faltava à Teoria Institucional a devida atenção ao papel da agência nas respostas organizacionais às pressões institucionais (OLIVER, 1991). Porém, o final da década de 1990 viu uma mudança fundamental nessa abordagem, que passou de um foco nos efeitos das instituições, para o papel da agência e a natureza da mudança institucional (SURACHAIKULWATTANA; PHILLIPS, 2017).

Por conseguinte, uma nova ênfase sobre o papel dos atores sociais na efetivação, transformação e manutenção de instituições ganhou destaque dentro da pesquisa institucional (GREENWOOD et al., 2017). Assim sendo, se reconhece cada vez mais que os atores nem sempre se conformam aos padrões convencionais, mas respondem de forma variável, às vezes criando novas formas de agir, organizar e ser (SCOTT, 2014).

Nesse sentido, a agência refere-se à capacidade de determinado ator social, seja individual, seja organizacional, de interferir em eventos, não necessariamente de modo intencional e de atuar como agente essencial em processos de criação, manutenção e modificação de instituições. É por meio dessa agência que ocorre a reprodução ou a mudança de estruturas sociais.

O conceito se fortalece a partir da tentativa de teóricos institucionalistas de demonstrar a recursividade existente entre ações e instituições, em resposta à suposição de que as instituições atuam tão somente como limitadoras da ação dos atores sociais, demonstrando, também, que são as próprias instituições que possibilitam a ação (BARLEY; TOLBERT, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). Para Scott (2014), a presença da agência presume a capacidade do ator de intervir no mundo, ou abster-se de tal intervenção. É essa agência que, segundo o autor, apoia um papel mais proativo dos atores sociais e uma visão mais interativa e recíproca dos processos institucionais.

Aldrich e Ruef (2006) identificaram quatro perspectivas concorrentes quanto ao estudo do empreendedorismo. Para alguns estudiosos, os negócios de **alta capitalização e crescimento** são o foco apropriado dos estudos. Para outros, entretanto, o empreendedorismo deve se concentrar no processo pelo qual **as inovações** levam a novos produtos e novos mercados. Em um terceiro enfoque, alguns estudiosos argumentam que **o reconhecimento da oportunidade** é o que constitui o empreendedorismo, evidenciando as capacidades do indivíduo de reconhecê-la. Por fim, em um quarto enfoque, alguns pesquisadores se concentram no processo de **criação de uma nova organização**. Contudo, Aldrich e Ruef (2006) também demonstraram os vários problemas associados à adoção de cada uma das perspectivas.

Na primeira delas, a limitação dos estudos focados exclusivamente em empresas de alto crescimento introduz um forte viés de seleção na pesquisa. Quanto à segunda, usar o grau de inovação como critério também introduz um viés de seleção na pesquisa e gera uma dificuldade de definir *a priori* o que seria (ou não) uma prática inovadora. A terceira perspectiva parece dotar alguns empresários com poderes cognitivos extraordinários sendo, portanto, mais adequada aos estudos de Psicologia. Por fim, a quarta perspectiva requer que os pesquisadores identifiquem o momento em que estas organizações começam, problema este que não chega a afetar necessariamente este estudo, visto que tratará de organizações já estabelecidas no contexto, não tendo, assim, severas limitações em analisar o seu processo inicial de criação.

Adotando uma perspectiva do empreendedorismo associada à inovação, Rindova, Barry e Ketchen Jr. (2009) o enxergam como o esforço para criar novos ambientes econômicos, sociais, institucionais e culturais. Os autores focam nas ações e processos que constituem o empreendedorismo – e não nas entidades por ele criadas –, se concentrando nos fatores que levam os empreendedores a tentarem romper com o *status quo* e mudar sua posição na ordem social em que estão inseridos. Nisso, visando superar restrições econômicas, sociais e culturais, esta perspectiva revela uma motivação comum para o empreendedorismo: o desejo de liberdade e independência das estruturas sociais convencionais de autoridade e geração de renda, possibilitando um processo emancipatório de tais empreendedores.

Três elementos são basilares na perspectiva de empreendedorismo adotada por Rindova, Barry e Ketchen Jr. (2009): a busca pela autonomia; a autoria; e, as declarações. A busca pela autonomia está relacionada a emancipação e desejo de tais empreendedores de se libertarem da autoridade de outros atores sociais, quebrando restrições percebidas em relação a aspectos de natureza intelectual, psicológica, econômica, social, institucional ou cultural. Já a autoria está relacionada a transição de tais empreendedores de alguém que "foi negociado" para alguém que "negocia", revelando sua autoridade para agir em relação aos relacionamentos, normas, regras e outros aspectos relacionados ao seu projeto empreendedor. Assim, a ideia de autoria adotada pelos autores se refere aos atos de apropriação e alteração das posições de poder no processo de negociação. Finalmente, as declarações estão relacionadas aos atos discursivos e retóricos empregados por tais empreendedores, revelando a necessidade de posicionar o projeto empreendedor nas redes de significado nas quais as partes interessadas estão inseridas, e influenciando suas interpretações sobre o valor dos seus produtos e atividades.

O empreendedorismo também pode ser visto como um meio através do qual as pessoas têm a oportunidade de quebrar o ciclo da pobreza (BRUTON; KETCHEN JR; IRELAND, 2013). Adotando essa perspectiva, Bruton, Ketchen Jr e Ireland (2013), afirmam que empreendedores em situação de pobreza não apenas enfrentam vazios institucionais dramáticos, como também carecem de uma série de recursos consideráveis, enfrentando, ainda, severas penalidades por suas falhas, incluindo a incapacidade de sustentar adequadamente a família em termos de necessidades básicas, como alimentação e moradia.

Há uma série de fatores do ambiente social que influenciam o surgimento de novas organizações em determinado contexto. Stinchcombe (2000) utiliza o conceito de "estrutura social" para designar variáveis estáveis que sejam características do ambiente fora da

organização, mas que as influenciam fortemente, tais como instituições, leis, características populacionais, entre outros. O autor apresenta os efeitos desta estrutura social no ambiente das organizações e afirma que o período histórico no qual as organizações são fundadas causam um impacto duradouro nas formas organizacionais, visto que os empreendedores devem construir seus sistemas sociais com os recursos disponíveis naquele período particular.

Thornton (1999) também aponta potenciais variáveis sobre como o ambiente pode influenciar a atividade empreendedora. Fatores como indústria local, pressões globais, redes, mimetismo, impulso e atividades do Estado provavelmente afetam, segundo a autora, a criação de novos empreendimentos. Alguns outros fatores de influência do processo de criação de novas organizações também são elencados por Aldrich (2005) e são explicados segundo a concepção do autor, a seguir:

- **Redes Sociais:** é importante que o empreendedor tenha múltiplos contatos e laços com pessoas de diferentes locais e características, que ampliem seu círculo de informações sobre mercados potenciais, fontes de capital, inovações, entre outros. Do ponto de vista estratégico, uma rede composta de laços homogêneos é de valor limitado para empreendedores nascentes – premissa esta já de longa data explanada por Granovetter (1983). Licht e Siegel (2008) também entendem que as redes sociais atuam como mecanismos de disseminação de informações que facilitam o empreendedorismo e que, embora ganhar a confiança destes contatos da rede não seja fácil, é fundamental para o sucesso. Laços mais fortes são essenciais para construir a confiança necessária para o investimento conjunto e a colaboração.
- **Composição da equipe fundadora:** a equipe fundadora também é um fator relevante. Os esforços para fundar um novo negócio geralmente envolvem equipes de duas ou mais pessoas.
- **Recursos financeiros:** a maioria dos fundadores começa seus novos empreendimentos sem muito capital, exceto por setores específicos, a exemplo do setor de alta tecnologia.
- **Fontes formais e informais de capital:** empreendedores nascentes normalmente utilizam suas próprias economias e ativos na construção de suas organizações. Poucos recebem qualquer capital de membros da família. Além disso, geralmente não tomam empréstimos de capital para iniciar seus negócios, seja porque não precisam ou por causa dos termos inaceitáveis fornecidos por

bancos e demais instituições financeiras. Usar o próprio capital permite maior autonomia, mesmo que isso represente maior risco de morte precoce do negócio.

- **Capital cultural:** está relacionada à capacidade do empreendedor de obter a cooperação de outros através da habilidade comunicativa, da retórica, do carisma, da liderança e como contador de histórias (*storyteller*), passando a ser visto pelos demais como uma figura confiável. Esse capital cultural encoraja a crença de outras pessoas em sua competência e confiabilidade. O mesmo aspecto foi enfatizado também por Webb et al. (2009), ao afirmarem que os empreendedores criam identidades através de seus discursos visando mobilizar investidores, empregados, fornecedores, clientes e demais partes interessadas. Empreendedores contam histórias para aumentar o alinhamento cultural e apoio ao seu empreendimento. As histórias, segundo os autores, facilitam a formação da identidade ao distinguir o novo empreendimento, focando em suas características únicas e a sua congruência simbólica com atributos compartilhados com outros indivíduos.

A complexidade da ação empreendedora é destacada por Fogel et al. (2008), que demonstram um conjunto de fatores que levam um ato empreendedor a ser de natureza composta. Além de ressaltarem as diversas características e habilidades individuais do empreendedor, tais como assumir riscos, buscar informações e habilidades comerciais de persuasão, os autores também destacam as influências do ambiente institucional na ação empreendedora.

Nessa mesma perspectiva, Licht e Siegel (2008) apresentam uma série de motivações empreendedoras conduzidas no nível individual de análise, tais como as advindas de incentivos não pecuniários, autonomia, independência e tendência a serem mais confiantes, apesar dos riscos. No entanto, afirmam que indivíduos com características empreendedoras serão encontrados em todas as sociedades, mas essas sociedades, por sua vez, diferem nas suas instituições, as quais afetam o empreendedorismo, seja facilitando-o ou dificultando-o.

Apesar de seu viés mais econômico, Fogel et al. (2008) demonstram uma série de fatores institucionais que exercem influência sob a ação empreendedora. Primeiramente, eles demonstram que as **regras e regulamentos** afetam aquilo que chamam de 'confiança transacional', a qual se baseia no grau de confiança que as partes de uma transação comercial depositam umas nas outras. Tendo em vista que o empreendedorismo exige transações que trarão recompensas de longo prazo – tanto para investidores, quanto para os demais

envolvidos –, a confiança transacional se torna um elemento preponderante que, embora seja fator de vantagem para empreendedores estabelecidos que já possuem determinada estabilidade em suas relações, pode atuar como uma barreira para os empreendedores iniciantes.

O **governo** também atua como um importante elemento destacado por Fogel et al. (2008), pois atua estabelecendo e aplicando leis, regras, regulamentos e direitos de propriedade. Regulamentações bem definidas, sistemas judiciais eficientes e governos limpos, eficazes e transparentes, que respeitem os direitos de propriedade são características institucionais essenciais para o desenvolvimento da confiança transacional. Um governo que gera confiança transacional, facilita o empreendedorismo. Entretanto, um governo que não protege os direitos, que se utiliza de regulamentações excessivas e regras onerosas com altos custos de conformidade, sobrecarrega as pequenas e novas empresas e desencoraja o empreendedorismo.

Fatores culturais também influenciam a ação empreendedora. As sociedades que enfatizam a meritocracia e recompensam o sucesso "feito por si próprio" incentivam o empreendedorismo. Licht e Siegel (2008) também destacam a cultura como um elemento de impacto ao empreendedorismo e a define como um complexo de significados, símbolos e suposições sobre o que é bom ou ruim, envolvendo valores e crenças compartilhadas que representam posturas gerais de uma sociedade. Para os autores, não há um perfil cultural único que possa apoiar o empreendedorismo, pois não é impossível supor que culturas diferentes podem atingir níveis equivalentes de empreendedorismo.

Ademais, a **mídia de massa** também é colocada como um importante fator por Fogel et al. (2008), pois pode expor vigorosamente o comportamento oportunista pela elite política e empresarial, contribuindo para a transparência social e desencorajando a desonestidade no governo e nas grandes empresas. A transparência social pode induzir à meritocracia, o que contribui para o desenvolvimento do espírito empreendedor. Entretanto, as mídias controladas por grandes elites podem, na verdade, estar negativamente associadas à transparência social, desencorajando o empreendedorismo.

As instituições básicas como a **educação** também importam profundamente, conforme ressaltado por Fogel et al. (2008), pois estimulam a diversidade de ideias e permitem que os empreendedores percebam as oportunidades e recombinaem ideias e práticas. Os autores demonstram ainda que diferentes economias, compostas por diferentes instituições exibem níveis muito diferentes de empreendedorismo.

Outros dois fatores institucionais que confrontam os empreendedores nascentes também são destacados por Aldrich (2005): a **aprendizagem** e a **legitimidade**. O autor relaciona a aprendizagem à necessidade de descobrir ou criar rotinas e competências eficazes sob condições de ignorância e incerteza. Já a legitimidade é relacionada com a necessidade da organização de estabelecer laços com um ambiente que entenda e reconheça sua existência. O autor subdivide a legitimidade em cognitiva e sociopolítica, tal divisão pode ser útil para fins analíticos.

Para Aldrich (2005, p. 467, tradução nossa),

a legitimidade cognitiva refere-se à aceitação de um novo tipo de empreendimento como uma característica tomada como certa do meio ambiente. A mais alta forma de legitimidade cognitiva existe quando um novo produto, processo ou serviço é aceito como parte do cenário sociocultural e organizacional. Quando uma atividade se torna tão familiar e conhecida que as pessoas tomam como certo.

Já a legitimidade sociopolítica possui dois componentes: (i) a aceitação moral, que se refere à conformidade com normas e valores culturais e tem como possíveis indicadores a ausência de ataques por líderes religiosos/cívicos à nova organização e um maior prestígio público dos seus líderes; (ii) a aceitação regulatória, que se refere à conformidade com normas e regulamentos governamentais e tem como possíveis indicadores a aprovação de leis que supervisionem esses novos negócios e concessão de subsídios governamentais. Percebe-se, a partir do exposto, que as normas, as regulamentações, os valores culturais, o governo, a mídia e outras instituições mais básicas como a educação, impactam significativamente a ação empreendedora.

Uma abordagem institucionalista do empreendedorismo que também pode ser especialmente útil para uma adequada análise e conexão do fenômeno à lente teórica em questão é a proposta por Sine e David (2010). Os autores utilizam como base para estabelecer essa conexão entre as abordagens os três pilares das instituições delineados por Scott (2014). Nessa perspectiva, é possível analisar como cada uma das dimensões — regulativa, normativa e cultural-cognitiva — moldam os processos empreendedores de identificar, criar e explorar oportunidades e fundar organizações.

Em relação ao pilar **regulativo**, o apoio ou o reconhecimento de atores poderosos, como o Estado, aumenta as perspectivas de sobrevivência organizacional. Em contraste, ambientes regulatórios hostis, com maior escrutínio regulador e maior dificuldade para obtenção de recursos, como licenças e permissões, podem influenciar negativamente a atividade empreendedora (SINE; DAVID, 2010).

Já em relação ao pilar **normativo**, na medida em que os esforços dos empreendedores estão de acordo com normas e valores amplamente aceitos, eles encontrarão menos resistência e mais apoio. Essa dimensão também captura os atores responsáveis pela criação e aplicação de tais normas, como associações, organizações certificadoras, movimentos sociais, organizações religiosas etc., os quais influenciam diretamente a atividade empreendedora (SINE; DAVID, 2010).

Esses atores coletivos são as principais fontes de instituições normativas. As associações, por meio de suas regras de associação e compartilhamento de informações e prescrições, podem moldar estruturas e procedimentos organizacionais. As organizações de certificação também atuam como importantes atores normativos, pois codificam e impõem padrões que moldam práticas e estruturas organizacionais, ajudando a criar confiança no consumidor em novos tipos de ofertas e produtos. Organizações religiosas, assim como movimentos sociais, promovem valores e normas que afetam a atuação empreendedora e podem criar uma variedade de oportunidades (SINE; DAVID, 2010).

Por fim, o pilar **cultural cognitivo** abrange as suposições gerais assumidas sobre determinados processos, estruturas e formas organizacionais, moldam o que os investidores e consumidores esperam ver em uma nova organização. Essa dimensão afeta tanto os hábitos dos clientes e o que eles consideram valioso ou sem valor, como também a avaliação de risco por possíveis investidores. Os empreendimentos que são incongruentes com modelos amplamente aceitos e que tentam promover novas categorias de produtos ou novos modelos de negócios são frequentemente tidos como mais arriscados e pouco legítimos (SINE; DAVID, 2010).

Uma relevante questão temática levantada por Webb et al. (2009), apesar de pouco explorada na literatura, refere-se à economia informal e sua relação com o empreendedorismo e o ambiente institucional. Webb et al. (2009) justificam o surgimento da economia informal a partir das lacunas existentes entre oportunidades legais/ilegais (especificadas pelas instituições formais) e legítimas/ilegítimas (especificadas pelas instituições informais). Assim, enquanto na economia formal os empreendedores exploram meios legais e legítimos para produzir fins legais e legítimos, a economia informal é sustentada por atividades ilegais, porém, legítimas para determinados grupos.

Os autores ainda chamam atenção para a importância da identidade coletiva e grupos cooperativos, principalmente no âmbito da economia informal. Essa identidade coletiva se forma em torno de valores, comportamentos ou atributos gerais como raça, origem étnica ou formação cultural.

Os indivíduos que compartilham uma identidade comum cooperam entre si e competem com aqueles que não compartilham os mesmos atributos. Portanto, a identificação coletiva em torno de uma entidade institucionalizada também sustenta estes grupos. Como apontam Webb et al. (2009), grupos com uma forte identidade coletiva podem favorecer a cooperação entre os membros, flexibilizar o acesso a recursos entre eles e estabelecer outras rotinas relacionais mais flexíveis.

Outro importante aspecto do empreendedorismo está relacionado aos movimentos sociais e suas influências na ação empreendedora. Tolbert, David e Sine (2011) destacam que, embora grande parte da literatura enfoque nos esforços empregados por esses movimentos para influenciar mudanças legislativas, eles também levam a efetivação da mudança no âmbito das organizações e na ação empreendedora, seja motivando a criação de novos produtos e novas organizações consistentes com seus valores, seja persuadindo o público na aceitação da oferta desses produtos/serviços, criando novas oportunidades de mercado ou afetando as políticas.

Percebe-se, portanto, que a perspectiva institucionalista tem potencial para fornecer novos *insights* aos estudos em empreendedorismo, reconhecendo a complexidade do fenômeno e as múltiplas influências do ambiente institucional que variam no espaço-tempo.

2.3 Inovação, Práticas Inovativas e Instituições

As práticas sociais são um importante conceito para se entender instituições. Isso porque há uma tendência de que relatos institucionais enfatizem os efeitos restritivos das instituições sobre a conduta humana, limitando a capacidade de se engajar em ações autodeterminadas. Há, portanto, uma necessidade de um enfoque mais granular, sem deixar de reconhecer que tais práticas são institucionalmente incorporadas. Ao focar nas práticas, é possível explorar como as pessoas realizam seu trabalho e como as práticas organizacionais são constituídas na vida cotidiana, sem perder a sensibilidade contextual que a conecte com outros fatores sociais mais amplos (SMETS; ARISTIDOU; WHITTINGTON, 2017).

É através do reconhecimento da capacidade de agência dos atores sociais que se pode discutir o surgimento de práticas inovativas no contexto organizacional. Embora seja frequentemente vista como um resultado, a inovação é explorada por Garud, Tuertscher e Van de Ven (2013) enquanto um processo.

A perspectiva adotada pelos autores considera três fases distintas do processo de inovação que vão desde a invenção, passando pelo desenvolvimento, até a implementação. À

medida em que essas ideias avançam até a implementação, confrontam um conjunto cada vez mais amplo e rigoroso de critérios. Para os autores, muitas etapas se desdobram até que as inovações potencialmente viáveis possam criar raízes, passar por uma ampla implementação e afetar a esfera institucional.

Garud, Tuertscher e Van de Ven (2013) atentam para o fato de que, na fase de desenvolvimento, o processo de inovação inclui fatores que estão além do alcance das organizações, a exemplo dos padrões institucionais. Além disso, exige o envolvimento de múltiplos atores sociais (organizações públicas, instituições financeiras, entre outros) para que seja desenvolvido e implementado. Tal perspectiva demonstra a necessidade de ponderar acerca dos arranjos institucionais existentes no processo de inovação considerado complexo, pois, segundo os autores: (i) implica múltiplos níveis de análise; (ii) é relacional e, por isso, envolve um conjunto diversificado de atores sociais e de elementos materiais; (iii) é intertemporal, pois os eventos e sequências temporais são vivenciadas de múltiplas formas; e (iv) é cultural, conforme se desdobra em diferentes contextos.

Ao discutir a inovação, Hjalager (2010) afirma que o conceito é constantemente utilizado sem uma reflexão mais profunda. Para a autora, a inovação está relacionada ao processo de colocar em prática qualquer nova ideia de solução de problemas que podem acontecer no âmbito de um produto ou serviço, de um processo, de gestão ou no âmbito institucional. Central para a ideia da autora é a noção de aceitação e implementação. Assim, a inovação é caracterizada por tudo o que difere do "*business as usual*", ou que representa uma descontinuidade de uma prática anterior em algum aspecto.

Já Vargo, Wieland e Akaka (2015), ao discutir a inovação, utilizam uma visão de ecossistemas que se centra na criação colaborativa de valor, na integração de recursos e nas instituições como aspecto central desse processo. Para os autores, as abordagens tradicionais de inovação se concentram no desenvolvimento de novos produtos e processos corporativos, limitando, assim, a compreensão do fenômeno. Diante disso, defendem a adoção de uma visão mais interativa, dinâmica e sistêmica da inovação e, para tanto, redirecionam a atenção para os papéis de múltiplos atores na inovação e os processos dinâmicos de criação de valor, tomando por base as instituições.

Segundo Vargo, Wieland e Akaka (2015), a inovação não ocorre automaticamente quando organizações introduzem novas ideias ou desenvolvem novos produtos que atendam a demandas preexistentes de mercado, mas somente quando essas novas práticas se tornam institucionalizadas. Essa abordagem amplia o processo de criação de valor para além de atividades operacionais de uma organização com o fito de incluir a participação ativa de

outros atores sociais relevantes. Nessa visão, as instituições são centrais para a inovação, pois orientam como os atores integram recursos e cocriam valor com outros atores, numa construção que é, fundamentalmente, social.

Destarte, para os autores, as percepções de valor são sempre guiadas por normas, valores e crenças construídos socialmente, que condicionam os entendimentos acerca do que funciona e o que não funciona. Portanto, as instituições habilitam e restringem o desenvolvimento de novas proposições de valor e, conseqüentemente, do processo inovativo.

A inovação também é discutida em âmbito de modelos de negócios por estudiosos como Zott e Amit (2015). Os autores estabeleceram um modelo de cinco etapas (observar, sintetizar, gerar, refinar e implementar) voltado ao desenvolvimento da inovação em modelos de negócios. Segundo eles, esse tipo de inovação representa uma fonte de valor frequentemente subutilizada, visto que os esforços substanciais das organizações se voltam à inovação em um único produto ou processo.

Por outro lado, imitar ou replicar todo um novo sistema de atividades pode ser mais difícil do que fazê-lo em um único produto ou processo. Por isso a inovação no âmbito do modelo de negócio é considerada pelos autores como vantagem competitiva, uma vez que um modelo de negócios inovador pode, segundo os autores, criar novo mercado e permitir que uma empresa crie e explore novas oportunidades de negócios nos mercados já existentes.

O conceito de inovação, entretanto, não deve ser confundido com o de inovação institucional, tratado por Raffaelli e Glynn (2015). Apesar de reconhecer a relativa permanência e estabilidade como características fundamentais das instituições, os autores utilizam o construto da inovação institucional para explicar a mudança no âmbito das instituições.

Para Raffaelli e Glynn (2015, p. 407, tradução nossa), "a inovação institucional, como toda inovação, é nova e útil, mas se difere na medida em que também é legítima, credível e apropriada". Assim, três dimensões-chave são utilizadas pelos autores: novidade, utilidade e legitimidade. Enquanto as duas primeiras dimensões definem inovações em geral, a terceira é a marca da inovação institucional. Além disso, eles destacam que inovação institucional não precisa ser organizacionalmente vinculada, visto que esta é orientada para transformações ao nível do campo organizacional e estão envoltas em significados legitimados e socialmente construídos.

No entanto, os autores se confrontam com uma espécie de paradoxo existente entre inovação e legitimidade. A inovação institucional pode ter sua legitimidade ameaçada se for demasiadamente nova e desconhecida; entretanto, pode ter sua inovação ameaçada se não for

percebida como suficientemente nova. A partir disso, eles argumentam que a inovação institucional deve ser percebida como "legitimamente distinta", ao invés de "singularmente distinta", principalmente no âmbito do campo organizacional analisado.

Nessa mesma perspectiva, Hargadon e Douglas (2001) afirmam que a introdução de mudanças em sistemas sociais é uma tarefa arriscada, pois depende – além de outros fatores – da aceitação dessas mudanças pelos atores sociais existentes neste contexto. Eles destacam a necessidade de se considerar como as instituições existentes em um sistema social podem moldar as respostas de indivíduos e organizações a essas inovações.

Os autores supracitados ressaltam ainda que, embora a inovações possam muitas vezes sugerir a existência de uma vantagem, os empreendedores devem apresentar o significado e valor das suas inovações. Corroborando essa afirmação, Hargadon e Douglas (2001, p. 476, tradução nossa) defendem que, "para serem aceitos, os empreendedores devem localizar suas ideias dentro do conjunto de entendimentos e ações existentes que constituem o ambiente institucional e, ainda assim, diferenciar suas inovações daquelas já existentes". Essa ideia de que organizações devem apresentar características estruturais que as tornem reconhecíveis e em conformidade com requisitos normativos é, de acordo com Scott (2014), o que em grande parte explica as semelhanças observadas entre as organizações em um mesmo campo.

Raffaelli e Glynn (2015) ainda fazem uma importante distinção no que tange às inovações em caso de ausência de uma das três dimensões (novidade, utilidade e legitimidade) da inovação institucional. Na ausência de legitimidade, as inovações são novas e úteis, mas não necessariamente institucionais, conforme já discutido. Já na ausência de novidade, as inovações são legítimas e úteis, contemplam as "melhores práticas", as quais são amplamente difundidas e implementadas nas organizações que as adotam, geralmente, mediante comportamento mimético. Já na ausência de utilidade, as inovações são legítimas e novas, características de modas e modismos que são adotados por serem considerados apropriados em determinado campo organizacional, ainda que não sejam úteis ao negócio.

2.4 Modelos de Negócios e Formas Alternativas de Organização

Para Kalantari (2010), o termo "modelos de negócios" é um dos conceitos mais discutidos e menos entendidos. Isso porque, segundo o autor, o termo foi primeiramente utilizado por consultores, sem uma base teórica sólida. Conseqüentemente, o termo passou a ser usado sem uma definição muito clara, não sendo incomum que as pessoas estejam referindo-se a diferentes coisas quando discutem modelos de negócios.

Apesar disso, segundo o autor, as variadas abordagens sobre modelos de negócios, geralmente, baseiam-se na ideia de criação e captura de valor e, via de regra, envolvem: (i) os seus componentes (o que são modelos de negócios); ou (ii) suas funções e ações (o que fazem os modelos de negócios). Entretanto, para Kalantari (2010), nenhum desses direcionamentos é conclusivo, o que o levou a adotar uma abordagem que explora o dinamismo existente no conceito.

Nesse sentido, Kalantari (2010) considera que o modelo de negócios é uma construção dinâmica que pode ser resultado de uma mudança interna ou de uma resposta a pressões externas. Ao sugerir uma nova abordagem para os modelos de negócios, o autor pretende entender o processo de institucionalização dos modelos de negócios à medida que eles passam de sua forma material para maneiras de agir e praticar. Para tanto, afirma que, primeiramente, é necessário identificar a diversidade de atores envolvidos em tal processo e que essa institucionalização é um processo contínuo e adaptável a mudanças ao longo do tempo, mas que tais modelos de negócio se tornam mais fortes e duram o suficiente para se estabilizar entre os diversos atores envolvidos.

Já ao abordar a temática acerca das 'formas organizacionais' é importante observar que, conforme demonstrado no capítulo '1.3 Justificativa', há uma evidente fragmentação na literatura acerca do tema. Essa heterogeneidade é evidenciada por Palmer, Benveniste e Dunford (2007), que identificaram cinco diferenças quanto aos pressupostos subjacentes à utilização do conceito e esclarecem as peculiaridades de cada uma delas.

A primeira, refere-se à discordância quanto ao tipo de mudança que essas novas formas organizacionais representam, podendo ela ser revolucionária – quando implicam em desconexão entre a nova forma organizacional e a tradicional – ou evolutiva – quando surgem organicamente, a partir das formas tradicionais. Há, também, diferentes posições acerca do resultado da mudança, que pode ser a simplificação – quando levam a formas mais simples, menos burocráticas e hierárquicas, se comparadas às tradicionais – ou o aumento da complexidade – quando levam a formas mais complexas devido à necessidade de flexibilização.

Os autores também argumentam que há diferentes suposições sobre o que está impulsionando a mudança para novas formas organizacionais, podendo ser o gerenciamento – quando essas novas formas organizacionais emergem através da ação gerencial – ou seleção ambiental – quando o ambiente explica a introdução dessas novas formas organizacionais.

Quanto ao nível de análise, Palmer, Benveniste e Dunford (2007) reconheceram a existência de suposições intraorganizacionais – que analisam as novas formas organizacionais

no nível da organização – ou interorganizacionais – que as analisa no nível do campo. Também o significado do "novo" é diferenciado, pois a forma organizacional pode ser "nova no tempo" – quando é recente – ou "nova no contexto" – quando é nova para um determinado setor ou contexto, mesmo que esteja presente em outros por um período substancial de tempo.

Baseado na definição de Ingram (1988), que conceitua uma forma organizacional como uma forma útil de categorizar um grupo de organizações com um nexo de interesses, estruturas e estratégias similares em relação ao quadro institucional, a noção de forma organizacional alternativa aqui adotada abrange organizações presentes no segmento alternativo do turismo, denominado "turismo de base comunitária".

Ingram (1988) defende que, em vez de organizações existentes, são novas organizações que representam novas formas organizacionais que exploram novos conhecimentos e se tornam agentes de mudança institucional. Isso porque, consoante o autor, as organizações existentes geralmente trabalham para melhorar sua eficiência por meio de melhorias marginais que não ameacem suas competências técnicas e processos organizacionais já estabelecidos, mantendo-as alinhadas às instituições existentes.

Desse modo, são as novas organizações que estão relativamente "livres" de restrições até que tenham uma estrutura organizacional definida, uma rede de relacionamentos etc. – "livres", entre aspas, porque o autor não deixa de reconhecer e considerar que a dinâmica organizacional não pode ser separada da dinâmica institucional, defendendo ainda que uma mudança institucional que favoreça uma forma organizacional favorece a todas as organizações dessa forma, independentemente de sua contribuição para a mudança.

A partir dos pressupostos estabelecidos por Palmer, Benveniste e Dunford (2007), formulou-se a noção de "formas alternativas de organização" adotada nesta pesquisa. Primeiramente, considera-se que as mudanças ocorridas são incrementalmente evolutivas (e não revolucionárias), pois surgem a partir das formas tradicionais. Quanto ao resultado da mudança, considera-se que esses modelos levam à simplificação, conduzindo a formas mais simples, menos burocráticas e hierárquicas, se comparadas às tradicionais. Quanto ao impulso à mudança, considera-se que elas emergem tanto mediante ação dos indivíduos, quanto por meio de influências advindas do ambiente em que se inserem. Quanto ao nível de análise, considerar-se-á as suposições intra e interorganizacionais. Por fim, o significado de "alternativo" ou "novo" aqui adotado considera que essas formas organizacionais são "novas no contexto", pois são formas/modelos provavelmente já existentes em outros contextos sociais.

Ao discutirem o surgimento de inovações institucionais no turismo, Wijk et al. (2015) demonstram como uma corporação sem fins lucrativos desenvolveu uma nova forma organizacional visando proteger a biodiversidade em áreas rurais com alta incidência de pobreza. Para tanto, os autores utilizaram o conceito de empreendedorismo institucional a fim de explicar o surgimento dessas organizações e demonstram como esses empreendedores institucionais, ao estabelecerem uma nova forma organizacional, envolvem-se em atividades discursivas, políticas relacionais e reguladoras, com o desígnio de lançar, projetar, implementar e alcançar a legitimidade do seu novo modelo de negócios.

Para Wijk et al. (2015), as empresas estudadas eram suficientemente "divergentes" de outros empreendimentos turísticos da região. Os resultados do estudo também demonstram as dificuldades associadas ao pioneirismo na criação de uma nova forma organizacional, como a inexistência de leis e outros mecanismos de regulação, a luta por recursos financeiros e humanos, questões políticas e de mercado, resistência por parte de outras organizações do setor privado e, até mesmo, da comunidade local.

Assim, os autores afirmam que as organizações que desejem produzir mudanças devem concentrar-se em inovações incrementais, em vez de radicais. Estas últimas exigem investimentos muito grandes e carecem de um ambiente institucional de apoio, provocando resistência por parte dos demais atores que tenham interesse em salvaguardar o status quo. Por outro lado, inovações incrementais se tornam gradualmente aceitas à medida em que são combinadas com estruturas de referência, práticas e redes sociais existentes, diminuindo os riscos de oposição associados aos processos de mudança.

É importante ressaltar que novas organizações podem tanto reproduzir quanto desafiar a ordem social existente (ALDRICH, 2005). No entanto, ao discutir 'formas alternativas de organização' ou 'modelos alternativos de negócios', é preciso analisar os impactos dessa diferenciação para as organizações.

Considerando a lente teórica utilizada nesta pesquisa, um construto que pode ser utilizado para auxiliar na análise é a legitimidade. Essa consideração também foi levantada por Aldrich e Ruef (2006) em sua argumentação acerca de organizações inovadoras. Para os autores, em um *continuum* entre os polos de reprodução e inovação, a esmagadora maioria dos empreendedores nascentes iniciam no polo de reprodução. Essas organizações reprodutoras variam minimamente em relação aos seus predecessores no que tange à organização de atividades, rotinas e competências.

As organizações, enquanto ferramentas dominantes e garantidas da ação coletiva, argumentam Aldrich e Ruef (2006), estão profundamente enraizadas na sociedade. Assim, as

regras de organização fazem parte do repertório comportamental de qualquer grupo social. Para os autores, os empreendedores aceitam tais blocos de regras culturalmente definidos como algo natural e canalizam a maioria dos novos empreendimentos na direção de reprodução das formas organizacionais existentes. Essa reprodução pode se dar por diversos meios, seja através de experiências anteriores de trabalho, por meio de outras organizações via comportamento mimético, mediante aconselhamentos com especialistas, entre outros.

As organizações inovadoras, ao contrário, se caracterizam pela variação nesses aspectos em relação aos seus predecessores. De acordo com Aldrich e Ruef (2006, p. 62, tradução nossa), "novas organizações, especialmente aquelas com novas formas, enfrentam restrições à viabilidade porque as pessoas precisam aprender novos papéis, criar novas rotinas e disputar recursos sob severas pressões de tempo".

Essas organizações inovadoras, segundo os autores, podem ser percebidas como ilegítimas em virtude dos desvios encontrados na maneira como ofertam seus produtos e/ou serviços. Nesse sentido, pressões culturais para conformidade podem levar a tensões quanto às ideias desviantes

sob condições de complexidade e incerteza, a maioria dos empreendedores sucumbe às pressões sociais e à segurança de imitar o que os outros já fizeram. Assim, a maioria dos fundamentos reproduz as formas organizacionais existentes, em vez de romper para criar novas formas inovadoras (ALDRICH; RUEF, 2006, p. 83, tradução nossa).

Em suas argumentações acerca de novas formas organizacionais, Rao e Kenney (2008) estabelecem uma conexão entre a teoria neoinstitucional e a ecologia populacional. Os autores propõem um modelo incremental e gradual na construção de novas formas organizacionais. Esse modelo estabelece que novas formas organizacionais devem ser primeiramente negociadas entre as partes, antes que possam ser institucionalizadas. Os autores ressaltam que a institucionalização de uma nova forma organizacional não deve ser pensada como um mecanismo *on-off*, ou seja, como uma proposta de tudo ou nada; em vez disso, formas organizacionais – assim como outros padrões sociais – podem ser mais ou menos institucionalizadas.

Conforme bem ressaltado por Aldrich (2005), embora Arthur Stinchcombe não seja muitas vezes pensado como um pesquisador de empreendedorismo, sua abordagem sociológica do fenômeno trouxe inúmeras contribuições e proposições para estudos de criação organizacional e novas formas organizacionais. Para Stinchcombe (2000), os empreendedores emergentes, especialmente aqueles que adotam uma nova forma organizacional, devem

superar muitos obstáculos à sobrevivência. Ele ressalta que organizações mais antigas têm mais vantagens em relação a uma nova organização ou uma nova forma organizacional. Esta última, por sua vez, deve ser suficientemente benéfica para poder competir.

Rao e Kenney (2008) atentam para o fato de que a criação empreendedora de novas formas é um fenômeno político, ao passo que requer o apoio e a mobilização dos demais atores em sua incorporação. A nova forma precisa, portanto, ser legitimada e integrada à ordem institucional predominante. Estes pesquisadores comparam a atuação desses empreendedores aos movimentos sociais, visto que ambos estão tentando convencer os outros a acompanhar a sua visão. Stinchcombe (2000) utiliza o termo "responsabilidade da novidade" para discutir acerca dos desafios presentes no processo de criação de novas organizações, especialmente novos tipos de organizações, em razão da necessidade de aprendizado dos novos papéis e relações sociais provenientes desse processo.

Para Stinchcombe (2000), o processo de inventar novos papéis tem altos custos no tempo, preocupação, conflito e ineficiência temporária até que os papéis sejam definidos. Ele também chama atenção para as relações sociais existentes nessas organizações, visto que são muito mais precárias em organizações novas do que antigas. Além disso, os laços estáveis com os clientes são colocados por ele como um dos principais recursos das organizações antigas, visto que estes sabem como utilizar os serviços, estão familiarizados com os canais de pedido e qualidade de desempenho do produto etc. De acordo com o autor (2000, p. 233, tradução nossa), "quanto mais fortes os laços entre as antigas organizações e as pessoas que eles servem, ou quanto maior o componente de lealdade pessoal na relação consumidor-produtor, mais difícil é a tarefa de estabelecer uma nova organização".

Em seus estudos sobre inovação, Garud, Tuertscher e Van de Ven (2013) também identificaram uma série de dificuldades associadas ao desenvolvimento e implementação de novas ideias, pois elas são vistas como "monstruosidades esperançosas", carregando uma "picada de ilegitimidade" e devem passar por um conjunto rigoroso de avaliação de critérios, ao longo do tempo.

Percebe-se, a partir disso, que a concepção de legitimidade pode ser especialmente útil quando se fala em formas organizacionais alternativas, pois, enquanto a legitimidade relaciona-se diretamente à ideia de adequação de uma organização ao sistema social, a noção de modelos de negócios alternativos está intimamente relacionada à adoção de padrões de entrega de valor distintos.

É nesse sentido que Chernysh (2017) demonstra que há diversos destinos possíveis ao surgimento de novos modelos organizacionais. Enquanto alguns se espalham triunfantemente

e se tornam parte integrante da paisagem institucional, outros imitam os modelos já existentes e, finalmente, alguns simplesmente deixam de existir. Para o autor, a institucionalização de uma nova forma organizacional é resultado da influência mútua entre o ambiente externo e as práticas organizacionais.

Diante disso, Sine e David (2010, p. 16, tradução nossa) afirmam que "inserir novas formas organizacionais no ambiente normativo – isto é, criar um senso de adequação e necessidade – não é tarefa fácil e pode desafiar os esforços de qualquer empreendedor individual, exigindo ação coletiva". Para os autores, um dos principais papéis do empreendedor é construir uma identidade organizacional coerente e congruente com normas e valores sociais, encorajando os consumidores e outras partes interessadas a apoiar o negócio. Para tanto, os empreendedores devem criar relatos que racionalizem a existência da sua organização por meio da adoção de propósitos morais que as justifiquem como soluções para problemas existentes.

Além disso, esses relatos devem estar alinhados às crenças e valores existentes em seu contexto de atuação, pois essas histórias ajudam a integrar novas organizações em sistemas de crenças mais amplos e racionalizam suas atividades. Sine e David (2010) também atentam para a necessidade de incorporação de estruturas e processos tomados como garantidos, uma vez que isso sinaliza aos investidores que esses empreendedores têm compreensão acerca das normas de negócios e envia o mesmo sinal aos funcionários em potencial, dissipando dúvidas acerca do seu futuro na organização. Por fim, a filiação do negócio a atores de alto status e prestígio social, tais como o Estado, também pode auxiliar na busca por legitimação.

2.5 Desenvolvimento Turístico Local

O turismo, visto por uma perspectiva sociológica, é um fenômeno social constituído de um conjunto de ações sociais que formam um todo complexo. Essa complexidade está relacionada às diversas modificações e impactos sociais, culturais, econômicos e ambientais advindas da atividade turística (DIAS, 2003).

Para McCarthy (2012), os destinos turísticos estão sendo cada vez mais reconhecidos como construções socioculturais e não apenas como locais físicos. Nesse sentido, os discursos históricos, políticos e culturais influenciam a forma como esses lugares são vistos e representados. Assim sendo, o destino turístico não possui apenas uma realidade objetiva, pois sua conotação social não é dada, mas negociada por diferentes pessoas, de diferentes maneiras.

Para Brasileiro (2012), a ênfase da centralidade do turismo tem recaído predominantemente no paradigma econômico, faltando uma análise e reflexão mais crítica sobre suas complexas relações ambientais, socioculturais, econômicas e políticas. A autora defende que o crescimento econômico é uma condição necessária, mas não suficiente, para promover a qualidade de vida dos cidadãos. Diante disso, as análises com base exclusiva no crescimento econômico não revelam o processo multidimensional do desenvolvimento, pois tal crescimento econômico nem sempre significa qualidade de vida e desenvolvimento para a população. Assim, concordante à Brasileiro (2012), o conceito de desenvolvimento abre-se para novos paradigmas que introduzirão novas problemáticas, como a participação social, a diversidade e valorização cultural, a sustentabilidade etc. Por meio dessa nova leitura, a produção e prosperidade econômica, antes vistas como essência do progresso, tornam-se meio para o desenvolvimento.

Brasileiro (2012) enfatiza que, embora pouco analisada, a dimensão cultural é uma das principais geradoras de desenvolvimento. Isso porque as comunidades receptoras possuem histórias, memórias, cotidiano e vivências múltiplas naqueles lugares turísticos. Assim, tais lugares que, para alguns turistas, trata-se apenas de mais um destino a ser visitado, são, na realidade, o mundo, o cotidiano, o lugar de viver daquela comunidade. Desse modo, a trajetória histórica, cultural e ambiental do lugar, mais que produto turístico, é uma relação de intercâmbio de natureza simbólica entre turista e receptor, que enaltece no turista o vínculo com o lugar e produz uma identificação com o cotidiano nele vivido.

Adotando uma perspectiva institucionalista, Falaster, Zanin e Guerrazzi (2017) afirmam que o turismo pode ser entendido como um campo com alta complexidade institucional. Isso porque o turismo se constitui de elementos diversos que abrangem questões sociais, aspectos culturais dos visitantes e das comunidades locais, além da diversidade de atores envolvidos, tais como organizações, comunidade local, governo, entre outros. Ademais, para os autores, essa complexidade do campo turístico pode, ainda, ser composta por lógicas institucionais concorrentes ou complementares que, por sua vez, levam a diversas possibilidades de estratégias e ações a serem adotadas pelas organizações como resposta a essa complexidade.

Ao discutirem as diversas influências do arcabouço institucional no comportamento e na busca de legitimação social das organizações de turismo, Lavandoski, Silva e Vargas-Sanchez (2014) demonstram que os diferentes estudos já realizados provam a influência do ambiente institucional sobre os diferentes tipos de organizações de turismo. Somando-se a isso, o estudo de Wilke e Rodrigues (2013) demonstra as diferentes fontes de pressão

institucional de ordem normativa, coercitiva e mimética quanto à legitimidade de organizações da indústria hoteleira brasileira. As forças normativas advêm das escolas de formação técnicas e gerenciais. As forças coercitivas são oriundas de exigências legais imperativas. Por fim, as forças miméticas revelam em que medida as organizações têm tomado as demais como modelos. Nessa mesma perspectiva, Gyau e Stringer (2011) exploraram como os processos isomórficos advindos de pressões coercitivas, miméticas e normativas podem influenciar as decisões dos gerentes de hotéis em adotarem o e-marketing.

Considerando a complexidade do campo turístico e a necessidade de articulação entre os diversos atores sociais envolvidos, vários autores chamaram atenção para a necessidade de uma lógica de colaboração que leve ao desenvolvimento turístico de uma determinada localidade. Em seus estudos sobre planejamento e desenvolvimento do turismo na região central de Gana, Adu-Ampong (2017) atenta para a necessidade de colaboração e coordenação nos processos de planejamento e desenvolvimento turístico entre os diversos atores envolvidos. Nesse sentido, para que o desenvolvimento turístico atue como um catalisador de resultados positivos, torna-se imperativo o compartilhamento de informações e decisões relacionadas ao seu planejamento.

Adu-Ampong (2017) também chama atenção para o papel crítico desempenhado pelo Estado na atividade turística, principalmente no incentivo à participação no processo de planejamento. Além disso, o autor também destaca a necessidade de envolvimento dos múltiplos interessados (setor privado e civil) nesse processo, pois considera o turismo uma atividade que necessita de uma resposta inter ou multiorganizacional, uma vez que está além da capacidade de gerenciamento de um único ator ou parte interessada.

Em uma perspectiva semelhante, mas baseados no conceito de lógica institucional, Fong, Wong e Hong (2017) avançam na pesquisa sobre 'coopetição' em destinos turísticos. Essa coopetição é, segundo os autores, um fenômeno paradoxal que abrange duas visões que, de alguma forma, são contraditórias: a colaboração versus a competição entre operadores turísticos.

Para eles, o surgimento da coopetição se reflete nas práticas mundanas pelas quais os atores organizacionais colaboram e se aliam a seus parceiros estratégicos, enquanto competem ao mesmo tempo. Os autores afirmam que estudos de coopetição sobre destino turístico mostraram que os concorrentes desenvolvem cooperação em suas atividades de marketing e gerenciamento no mesmo destino, enquanto competem em algumas atividades comerciais. Para eles, a evolução da coopetição nos destinos turísticos é um processo que permite que

diferentes atores do turismo evoluam junto com o ambiente institucional em mudança, onde dinâmicas competitivas e cooperativas coexistem entre diferentes operadores turísticos.

Badola et al. (2018) também afirmam que os arranjos institucionais desempenham um papel crucial para garantir a repartição equitativa dos benefícios dos ganhos turísticos entre os diferentes interessados, de modo que estes não sejam distorcidos em favor da elite de uma comunidade. Os autores consideram as influências das instituições formais, que incluem aquelas governadas pelo Estado (leis, políticas etc.), como também as instituições informais iniciadas pela população local e suas práticas.

Outrossim, conforme defendem Badola et al., instituições locais fortes aumentam a resiliência das comunidades locais a mudanças sociais, culturais e ecológicas adversas, garantindo, também, uma repartição equitativa dos benefícios advindos do desenvolvimento turístico local. Desse modo, os grupos vulneráveis não terão tantos impactos negativos como resultado do surgimento de novas partes interessadas, das mudanças de infraestrutura e desenvolvimento de uma região.

Também adotando uma perspectiva institucionalista, alguns autores demonstram as diversas influências institucionais voltadas à criação de empresas que atuem com atividades turísticas. Em seus estudos sobre pequenas empresas de turismo nas áreas rurais de Hong Kong, Liu, Cheng e Cheung (2017) discutem as diversas influências das instituições formais e informais sobre esses empreendimentos.

Para os autores, o turismo tem sido frequentemente utilizado como um mecanismo para facilitar o desenvolvimento econômico nas áreas rurais. Entretanto, um critério essencial para o sucesso dos destinos turísticos nessas áreas rurais é o apoio dos residentes locais. O apoio advindo da redução de obstáculos às propostas de planejamento e participação proativa no fornecimento de serviços turísticos pode facilitar o processo de desenvolvimento do turismo. Esses pequenos negócios turísticos fornecidos pelos habitantes locais, ainda que sejam simples e de pequena escala, podem oferecer oportunidades para a população local e permitir que usufruam dos benefícios econômicos advindos do desenvolvimento turístico local. Além disso, segundo os autores, as pequenas empresas de turismo também podem atuar como motor do turismo sustentável.

Um grande avanço do trabalho de Liu, Cheng e Cheung (2017) é a consideração não apenas das instituições formais como influenciando os pequenos negócios turísticos, mas também das influências advindas das instituições informais. Eles afirmam que, seja por meio de leis, regulamentos ou regras oficiais, normas informais e/ou convenções sociais, as

instituições influenciam o comportamento das pessoas em uma determinada comunidade, incentivando certos comportamentos e desencorajando outros.

Além disso, os autores afirmam que nem sempre essas instituições formais e informais atuam de maneira complementar, podendo, assim, haver conflitos entre elas. Portanto, quando as pequenas empresas de turismo são incentivadas enquanto uma ferramenta para impulsionar a economia local, o governo local precisa prestar atenção aos conflitos (latentes e existentes) entre instituições formais e informais que medeiam o acesso dos residentes aos ativos necessários para administrar pequenas empresas de turismo, de modo que não levem a mais desigualdade de benefícios turísticos.

Em um estudo comparativo entre economias desenvolvidas e em desenvolvimento, Altin, Memili e Sonmez (2017) examinaram o impacto da estrutura institucional na criação de empresas no setor de hospitalidade e turismo. A estrutura institucional abordada envolve instituições formais como o tamanho do governo, proteção dos direitos de propriedade, livre comércio e regulamentação e seus impactos na criação de empresas. As instituições informais não são incluídas em seu estudo; apesar disso, os autores reconhecem que estas também influenciam a ação empreendedora.

Altin, Memili e Sonmez (2017) evidenciam que empresas localizadas em diferentes níveis de desenvolvimento econômico reagem de maneira diferente aos desafios, embora, no geral, tendam a ter um desempenho mais eficiente quando recebem apoio institucional. Isso porque as novas empresas são um desafio para os empreendedores, não apenas pela quantidade substancial de comprometimento pessoal, mas também porque instituições hostis exacerbam as dificuldades relacionadas à criação de um novo negócio.

Os autores sugerem que ter um grande governo poderia preparar o terreno e promover o empreendedorismo nas economias em desenvolvimento que precisam de apoio substancial no financiamento de infraestrutura e incentivos. De modo contrário, nas economias desenvolvidas, ter um grande governo (no sentido de alcance legislativo e regulatório) pode dificultar a criação de negócios. Portanto, nas economias em desenvolvimento, um grande governo é inicialmente necessário para preparar o cenário para o desenvolvimento econômico, embora possa ser limitante nas economias já desenvolvidas.

Do mesmo modo, a regulamentação está positivamente relacionada à criação de empresas de hospitalidade e turismo nos países em desenvolvimento, o que pode ser explicado por criar a percepção de um ambiente de negócios seguro. Não obstante, a regulamentação surgiu como tendo um efeito negativo nos países com economias mais desenvolvidas. Frente a isso, no geral, os autores demonstram como o Estado deve considerar

suas políticas institucionais de forma a promover o empreendedorismo e estimular o crescimento econômico, uma vez que as instituições formais têm a capacidade de limitar ou facilitar o empreendedorismo.

Ao discutirem a orientação empreendedora em empresas de turismo, Roxas e Chadee (2013) destacam a importância de compreender como e porque as instituições formais são importantes para a orientação empreendedora e para o desempenho das empresas no setor de turismo no contexto dos países em desenvolvimento. Para os autores, essa orientação empreendedora das empresas está relacionada à capacidade de inovação, proatividade e risco. Afirmam que novos produtos e serviços não só atraem novos visitantes, mas trazem de volta aqueles que já visitaram o local para experimentar algo novo.

Essa orientação empreendedora, por sua vez, tem forte ligação com o ambiente institucional. Geralmente quando o ambiente institucional formal é percebido como favorável aos negócios, transparente e de apoio, é mais provável que as empresas sejam eficientes, inovadoras e competitivas. Assim, o estudo postula que as empresas de turismo são mais propensas a serem empreendedoras quando o ambiente institucional formal é percebido como sendo de suporte e propício ao crescimento e que esta orientação empreendedora impacta positivamente no desempenho das empresas do setor de turismo.

Badola et al. (2018) aponta que o turismo se tornou uma fonte de subsistência para a geração mais jovem de comunidades que não está mais tão interessada em seguir o estilo de vida tradicional, ajudando a gerar renda para a comunidade local e reduzindo a dependência local dos recursos naturais. Nesse sentido, o turismo é também um meio potencial para criar um círculo social de apoio à conservação da biodiversidade. Entretanto, os autores reconhecem que o desenvolvimento turístico não regulamentado leva a desafios de gerenciamento e também a ameaças à biodiversidade e cultura local, haja vista que, além da desigualdade de oportunidades, muitas comunidades ainda enfrentam os impactos negativos advindos das atividades turísticas com desenvolvimento não planejado e escassez de recursos durante altas temporadas turísticas (sazonalidade), além da degradação de áreas ecologicamente frágeis.

Assim, instituições e sistemas de governos pobres e fracos tendem a transformar, negativamente, o turismo de massa controlado por partes interessadas poderosas e podem ser um obstáculo à conservação da biodiversidade. De modo contrário, a presença de instituições locais fortes resulta no gerenciamento eficaz de recursos compartilhados. Portanto, é possível perceber que, ao utilizar o turismo como uma opção de desenvolvimento, é preciso considerar

seus efeitos positivos e negativos nos âmbitos social, cultural, econômico e ambiental (DIAS, 2003).

Para Krippendorf (2009), apesar da importância do desenvolvimento turístico para a criação de emprego e renda, o inverso raramente é evocado. O autor chama a atenção para os diversos impactos negativos do turismo nas esferas sociais, culturais e ecológicas para a população local, principalmente em regiões rurais nas quais as condições de vida são piores e o turismo passa a ser a única alternativa para a comunidade local.

Ao retratar essa questão, Dias (2003) elucida que o desenvolvimento turístico alcança diferentes níveis de impactos que, se não planejados e dimensionados adequadamente, podem levar ao agravamento das desigualdades, à destruição de valores e costumes etc. Ao discutir os impactos relacionados ao desenvolvimento turístico de uma localidade, Dias (2003) afirma que o turismo tem importantes implicações não apenas para os turistas, mas também para os residentes, sendo estes últimos os que mais sofrem com as mudanças provocadas por esse fenômeno social.

Para o autor, dentre os vários aspectos sociais e culturais positivos do turismo, é possível citar (i) o aumento da informação e integração entre diferentes culturas promovido pelo contato social envolvendo visitantes e visitados; (ii) o turismo tende a valorizar a cultura local, história, música, artes, comida, religião etc., levando ao fortalecimento da identidade; (iii) a presença dos turistas leva à criação e desenvolvimento de muitos serviços úteis que facilitam a vida da população local e que, de outra forma, possivelmente não estariam disponíveis para a comunidade local. Além disso, (iv) o turismo atua como um fator de transformação da estrutura de trabalho, criando novas oportunidades de emprego, trabalho e renda para uma comunidade. Entretanto, o autor também ressalta que os níveis salariais, de modo geral, são baixos, se comparados com outras funções. Ademais, um dos principais impactos colocados por Dias (2003) está relacionado à distância cultural entre turistas e anfitriões, pois, quanto maiores elas forem, maior será o risco de um ou outro violar um determinado valor ou norma cultural, conduzindo a tensões tanto no visitante como no visitado.

Além disso, pode haver deterioração do patrimônio cultural do destino e danos causados pelo vandalismo, lixo acumulado, furto de artigos relacionados à herança cultural (artefatos) da comunidade; conflitos relacionados à exploração de terras; além de problemas de saúde que, por meio da movimentação de pessoas por diferentes lugares, os turistas podem espalhar doenças (como AIDS, cólera e malária, por exemplo); e, por fim, aquilo que o autor chama de "mercantilização cultural" e perda da identidade, resultados de uma tentativa de

tornar as manifestações culturais em encenações e produtos comercializáveis (*souvenirs*, artes etc.), levando à perda de autenticidade ou a uma "autenticidade encenada", tornando o artesanato, as cerimônias e os rituais mais coloridos, mais dramáticos e espetaculares.

Finalmente, é importante discutir algumas características do turismo de base comunitária, segmento em que as organizações participantes deste estudo estão inseridas. Para Irving (2009), o turismo de base comunitária tende a ser aquele que, em tese, favorece a coesão e o laço social, o sentido coletivo de vida em sociedade e que promove a qualidade de vida, o sentido de inclusão, a valorização da cultural local e o sentimento de pertencimento.

Portanto, o sentido de comunitário transcende a perspectiva simplista e estereotipada de um grupo social de baixa renda e desfavorecido que recebe "*outsiders*" curiosos pelo exotismo em seu convívio cotidiano para o aumento da sua renda, mas significa encontro e oportunidade de experiência compartilhada. Mediante as mudanças no comportamento de consumo ocorridas no final do século XX, o conceito de economia de experiência surgiu para abarcar as novas configurações de produtos e serviços que se baseiam no envolvimento emocional e na experiência memorável possibilitada ao cliente, dando surgimento ao que é conhecido como turismo de experiência, que se diferencia do turismo tradicional pelo foco nos sentidos, sentimentos e na interação com o consumidor (SEBRAE, 2015).

Irving (2009) ressalta que, frequentemente, as iniciativas do turismo de base comunitária podem ter um ator externo que atue como indutor da iniciativa, mas que a manutenção destas depende de uma motivação endógena das próprias comunidades que mantêm essa relação cotidiana de dependência e sobrevivência material e simbólica. Somente assim esse turismo pode atender as demandas de desenvolvimento local e contribuirá para o protagonismo social de tais atores, fundamental para esse tipo de turismo e que resulta desse sentimento de pertencimento e reconhecimento de tais atores como agentes do processo de construção da realidade e da dinâmica de desenvolvimento.

Na perspectiva da autora (2009), para além do conteúdo econômico, o desenvolvimento também implica valorização da cultura, dos modos de vida e das tradições locais, uma vez que é no espaço simbólico do lugar turístico que identidades se encontram e são intercambiadas.

Além disso, a autora afirma que a participação das populações locais nos processos de planejamento, implementação e avaliação de projetos turísticos representa um elemento essencial para a sustentabilidade de tais iniciativas. Isso porque somente assim pode haver a identificação das necessidades a serem incorporadas nesses projetos. Igualmente, é mediante tal processo participativo que se abre a possibilidade de participação social, de um

engajamento efetivo dos diversos atores envolvidos e o desenvolvimento de uma postura proativa, levando a apropriação do projeto pelo próprio beneficiário, possibilitando alguma forma de empoderamento.

Irving (2009) ainda ressalta que uma premissa essencial para o turismo de base comunitária é que este se desenvolva em escala limitada, definida a partir dos recursos locais, contrário à concepção adotada no turismo de massa. Desse modo, a valorização da cultura local constitui parâmetro essencial em turismo de base comunitária, não no sentido de sua importância na configuração de um "produto" de mercado, mas com o objetivo de afirmação de identidades e pertencimento. Por fim, o "encontro" entre 'quem está' e 'quem vem' é condição essencial para o turismo de base comunitária, pois, sem tal interação, a troca de valores não se efetiva.

2.6 Articulações Temáticas da Pesquisa

O empreendedorismo é um objeto de estudo que tem sido analisado por diferentes disciplinas, as quais possuem variados questionamentos, teorias e níveis de análise. Neste estudo, entretanto, o empreendedorismo é considerado a partir de uma perspectiva sociológica e, mais especificamente, a partir da lente teórica do Institucionalismo Organizacional.

A adoção dessa perspectiva implica uma visão do empreendedorismo como um fenômeno socialmente construído e, portanto, dependente do contexto. Ao considerar o empreendedorismo como uma atividade socialmente imersa, se reconhece as influências das instituições existentes em um determinado espaço-tempo, as quais podem atuar de forma a inibir ou atrair a ação empreendedora. Apesar de pouco explorada pelos estudiosos, a conexão do empreendedorismo à perspectiva institucionalista possibilita um novo olhar acerca desse fenômeno, ao permitir uma análise multinível e de influência recíproca entre instituições e atores sociais. Ao considerar as múltiplas influências do ambiente institucional no processo de criação de novas organizações, a complexidade da ação empreendedora é ressaltada.

Essa complexidade é ainda maior quando se associa o empreendedorismo à inovação. Isso acontece porque, ao adotar uma perspectiva institucionalista, passa-se a considerar as dimensões regulativas, normativas e culturais-cognitivas para análise de fenômenos sociais. Sendo assim, **a ação empreendedora e suas práticas inovativas também passam por um processo de legitimação e endosso social**. Portanto, a legitimidade organizacional – entendida como a aceitação e adequação de uma organização às regras, normas e valores

difundidos em um determinado contexto – tem influência fundamental no processo de criação e sobrevivência organizacional.

O processo inovativo advindo da atividade empreendedora, seja no âmbito de um determinado produto, seja no âmbito do modelo de negócio, também passa por um amplo processo de legitimação. O sucesso de qualquer prática inovativa também depende do endosso e aceitação desta por parte dos demais atores sociais. O paradoxo existente entre inovação e legitimidade demonstra que a adoção de uma inovação demasiadamente nova e desconhecida pode comprometer sua legitimidade. Por outro lado, a adoção de uma inovação que não seja percebida como suficientemente nova também poderá ter sua inovação comprometida. Isso demonstra que a introdução de qualquer mudança em um determinado ambiente social depende da aceitação – negociada, articulada, persuadida etc. – pelos atores existentes nesse contexto.

Assim, **empreendedores que implementam inovações em um determinado produto ou, principalmente, no âmbito do seu modelo de negócio, passam por um amplo processo de aceitação e legitimação por parte do contexto em que atuam.** As organizações objeto deste estudo têm implementado mudanças em seus modelos de negócios, e não apenas em um determinado produto ou serviço.

Além disso, é importante considerar que a concepção de organizações aqui adotada contempla não apenas negócios de grande/médio porte, com alto nível de formalização e valor agregado, mas também organizações mais simples e focadas na exclusiva subsistência daqueles que empreendem, desde que tenham encontrado formas alternativas de entregar valor aos seus clientes. Para que essas organizações tenham chegado a um nível de participação no desenvolvimento do contexto local, elas devem ter utilizado – ainda que nem sempre intencionalmente – múltiplos meios para se legitimar no contexto de atuação e contribuir para o desenvolvimento turístico local. É a partir disso que esta pesquisa justifica sua razão de ser: **a compreensão de como essas iniciativas têm atuado no processo de legitimação dos seus negócios e, a partir disso, contribuído para a transformação e desenvolvimento turístico local através das diversas práticas inovativas que as sustentam.**

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e divide-se em três subseções que contemplam: (i) a caracterização da pesquisa; (ii) as técnicas de apreensão do material empírico; (iii) as técnicas de análise do material empírico angariado; (iv) os aspectos éticos envolvidos na condução do estudo e; (v) as limitações do estudo.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa possui **natureza qualitativa**, pois considera que há um vínculo indissociável entre o mundo real e a subjetividade dos sujeitos, o qual não pode ser traduzido estritamente em números (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, ela se interessa em descobrir como as pessoas interpretam suas experiências e o significado que atribuem a elas (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Além disso, possui caráter **descritivo-exploratório**, pois descreve as características de determinada população e proporciona mais informações acerca do assunto investigado (PRODANOV; FREITAS, 2013). Desse modo, esta pesquisa descreve as características de atuação das organizações e as práticas inovativas que as sustentam para, posteriormente, analisar as contribuições dessas ao desenvolvimento turístico local.

Quanto ao posicionamento filosófico, esta pesquisa se caracteriza como **construcionista/ interpretativista**, pois assume que a realidade é socialmente construída. Isso implica dizer que não há uma realidade única, mas múltiplas interpretações de um único evento (MERRIAM; TISDEL, 2016).

No que tange ao **lócus empírico** desta pesquisa, contempla as organizações do município de Conde (PB) com modelos de negócios alternativos que estão localizadas no assentamento Tambaba. O Conde está localizado no litoral sul do estado da Paraíba (PB), conforme demonstrado na Figura 2, região que se destaca pela priorização dos segmentos produtivos do turismo e da agricultura familiar (SEBRAE, 2017).

A cidade possui uma população estimada de 24.323 habitantes, distribuídos em uma área de 172,95 km² (IBGE, 2018) e se destaca pela atividade turística, marcada pelas paisagens naturais e praias litorâneas que se iniciam na divisa com a capital, João Pessoa, dentre as quais é possível destacar: Jacumã, Carapibus, Tabatinga, Coqueirinho, Tambaba, dentre outras.

Figura 2 – Município de Conde



Fonte: Compilação do autor² (2019).

As organizações estudadas estão localizadas no assentamento Tambaba, localizado na faixa litorânea do município de Conde, entre as praias de Coqueirinho e Tambaba. Durante o período de realização desta pesquisa, o assentamento era marcado pela presença de 14 negócios, que atuam na venda de produtos e/ou serviços turísticos, dos quais 13 são objeto deste estudo, conforme especificado no Quadro 2. A não participação da 14ª organização se deu por questões de disponibilidade da empreendedora responsável que, apesar de se mostrar interessada em participar da pesquisa, não encontrou disponibilidade de horários para a realização da entrevista até o momento final da coleta.

Quadro 2 – Organizações no assentamento Tambaba

| Nº | ORGANIZAÇÃO | |
|----|----------------------------------|----------------|
| 1 | Sítio Tambaba <i>Camping</i> | Shopping Rural |
| 2 | Casa de Taipa | |
| 3 | Doces Tambaba | |
| 4 | Tapiocaria da Tetêca | |
| 5 | Sorveteria Tambaba Flor de Jambo | |
| 6 | Taipa Moda praia | |
| 7 | Casa da Castanha | |
| 8 | Tambaba Artes | |
| 9 | Cachaçaria Tambaba Flor do Caju | |
| 10 | Casa das Frutas Tambaba | |
| 11 | Casa do Couro | |
| 12 | Brasilândia | |
| 13 | Toca do Bambu | |
| 14 | Quiosque da Princesa | |

Elaborado pela autora (2019).

² Imagens disponíveis em:

<https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5b/Brazil_Para%C3%ADba_Conde_location_map.svg> e <https://www3.ufpe.br/cgtg/SIMGEOIV/CD/artigos/Todos_Artigos/120_2.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2019.

A escolha das organizações que foram objeto deste estudo se deu de maneira **intencional e não aleatória** mediante a definição de critérios objetivos. Como a totalidade dos negócios com o perfil desejado para a pesquisa era desconhecida, a pesquisadora se utilizou de indicações dos empreendedores existentes no Assentamento Tambaba com quem já havia estabelecido contato para o estudo. Tais empreendedores foram indicando outros negócios existentes no espaço do assentamento, a fim de que se conhecesse a totalidade dos negócios existentes no território.

Os critérios para a seleção das organizações que foram objeto de estudo envolveram: (i) negócios criados e localizados no espaço do assentamento; (ii) negócios que atuem especificamente com alguma atividade turística; (iii) disponibilidade do responsável para a participação na pesquisa. Das 14 organizações identificadas no espaço do assentamento, 13 participaram desta pesquisa.

Os **sujeitos da pesquisa** foram os fundadores/responsáveis pelas organizações selecionadas para o estudo e representantes do SEBRAE-PB, da Secretaria Estadual de Turismo e Desenvolvimento Econômico da Paraíba (SETDE-PB), da Secretaria Municipal de Turismo de Conde, da Associação de Guias de Turismo e Condutores Locais da Cidade de Conde - PB (GuiasTur), da Secretaria de Agropecuária e Pesca de Conde, da Associação dos Trabalhadores Rurais do Sítio Tambaba e do Programa Municipal de Economia Criativa de Conde (CASULO).

Quanto ao **nível de análise**, esta pesquisa se concentrou principalmente no nível organizacional, não se restringindo, contudo, a ele. Isso se deve ao fato de que este estudo também abrangeu outros atores sociais e aspectos que vão além do nível organizacional.

Acredita-se que não se pode falar das contribuições dessas organizações para o contexto em que atuam ignorando os demais atores sociais deste ambiente e utilizando, por base, apenas a própria concepção destes empreendedores sobre as contribuições dos seus negócios ao contexto local. Primeiramente, isso conduziria, potencialmente, a um grande viés nos resultados desta pesquisa e, além disso, desconsideraria o posicionamento filosófico aqui adotado de que a realidade é socialmente construída.

A **unidade de análise** foram as práticas inovativas que diferenciam, sustentam e possibilitam que essas organizações forneçam contribuições ao contexto local. As **técnicas de apreensão e análise do material empírico** utilizadas neste estudo referentes a cada um dos objetivos específicos são demonstradas no Quadro 3; entretanto, os subcapítulos '3.2 Apreensão do material empírico' e '3.3 Análise do material empírico' descrevem de maneira

mais detalhada como se deu a utilização de cada uma das técnicas, assim como os atores envolvidos em cada uma delas.

As técnicas de coleta enumeradas com o número um '(1)' tiveram a análise de conteúdo como técnica de análise. Já as técnicas de coleta enumeradas com o número dois '(2)' tiveram a análise documental como técnica de análise.

Quadro 3 – Objetivos e procedimentos metodológicos

| OBJETIVO GERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | TÉCNICAS DE COLETA | TÉCNICAS DE ANÁLISE |
|--|--|---|---|
| Analisar as contribuições de organizações com modelos de negócios alternativos no desenvolvimento turístico do município de Conde (PB) | Identificar as organizações com modelos de negócios alternativos no contexto a ser estudado | Conversas informais ¹ Documentos ² | Análise de conteúdo ¹ Análise documental ² |
| | Compreender o contexto histórico, cultural e características de atuação dessas organizações | Entrevista ¹ Documentos ² | |
| | Descrever as práticas inovativas destes modelos de negócios | Observação ¹ Entrevista ¹ Documentos ² | |
| | Identificar aspectos da faceta institucional do ambiente que afetam estas organizações | Conversas informais ¹ Entrevista ¹ | |
| | Verificar o papel dessas organizações em relação ao contexto turístico em que estão inseridas, no âmbito de contribuição para o seu desenvolvimento. | Entrevista ¹ Documentos ² | |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.2 Apreensão do Material Empírico

A pesquisadora utilizou fontes primárias e secundárias para a apreensão do material empírico. As **fontes primárias** envolveram três meios principais de coleta: conversas informais, observação e entrevistas. Já as **fontes secundárias** envolveram a apreensão de documentos, a exemplo de notícias, reportagens e leis. Optou-se pela triangulação da fonte de dados, pois, conforme Collis e Hussey (2005), o uso destas diferentes fontes e técnicas de pesquisa pode transpor a esterilidade potencial de uma abordagem com técnica ou fonte única.

O procedimento de observação aconteceu principalmente no âmbito das organizações selecionadas para o estudo, mas também foi realizada em eventos promovidos por tais organizações, ou em que elas eram partícipes/convidadas. A pesquisadora não utilizou nenhum instrumento para escrita das observações no momento das aproximações iniciais, visando não intimidar aqueles(as) que estavam sendo observados(as). Finalizadas as visitas, a

pesquisadora imediatamente utilizava o aplicativo de gravador de áudio do seu aparelho celular para registrar todos os aspectos que havia observado.

Assim que possível, repassava todas as informações para um documento do *software Microsoft Word*, dando origem às 14 notas de campo. Esta etapa foi amparada por roteiro de observação (vide Apêndice B) baseado, parcialmente, no modelo de processo de inovação em modelos de negócios estabelecido por Zott e Amit (2015). Dentre as cinco etapas (observar, sintetizar, gerar, refinar e implementar) do modelo, as duas primeiras serviram de base para a observação.

A primeira etapa (observar) envolveu um exame minucioso de como os clientes e demais partes interessadas usam os produtos/serviços e visou o profundo entendimento, por parte da pesquisadora, de como cada uma das partes interessadas desempenhava suas respectivas funções dentro do modelo de negócios. A segunda etapa (sintetizar) envolveu a ordenação dos dados obtidos, a busca por padrões e identificação de questões recorrentes que se tornaram importantes durante a observação. A partir disso, obteve-se uma compreensão holística e abrangente da organização e dos seus desafios de atuação. As demais etapas do modelo não foram utilizadas neste estudo, visto que objetivam criar e implementar uma inovação em um modelo de negócios – objetivo este que não foi pretensão da pesquisa.

Acredita-se que as técnicas de observação e conversas informais tiveram papel preponderante para que a pesquisadora entendesse a dinâmica de funcionamento de tais organizações. Para tentar uma aproximação inicial com as organizações estudadas, foram realizadas visitas a cada uma delas, almejando apresentar a pesquisa, seus objetivos e saber se havia interesse de tais organizações em participar.

Por meio dessas conversas informais e observações – que duraram pouco mais de 28 horas em campo utilizando essas técnicas – foram geradas 14 notas de campo, além do registro de fotografias que também compõem a análise. É possível perceber, mediante o Quadro 4, que tais conversas e observações também aconteceram em eventos e reuniões realizados no decorrer da pesquisa e que envolviam, em algum grau, as organizações estudadas. Essas conversas informais e aproximações iniciais envolveram, principalmente, os fundadores de tais organizações.

Apesar do Quadro 4 apresentar apenas 1 (um) informante em cada visita, muitas delas tiveram vários informantes; entretanto, para efeitos de resumo, foram mencionados apenas os que mantiveram maior interação com a pesquisadora, fornecendo mais informações sobre o objeto de estudo. Os espaços que não possuem código do informante envolveram principalmente a técnica de observação; sendo assim, não há um ator ou atores específicos

trazendo informações por meio de conversas informais, mas, em sua maioria, observações da própria pesquisadora sobre a reunião/evento/visita realizada.

Quadro 4 – Notas de campo advindas das conversas informais e observações

| NOTAS DE CAMPO – OBSERVAÇÃO E CONVERSAS INFORMAIS | | | | | |
|---|---|----------------------|----------------------|----------------|-------------------|
| Nº | ATOR/EVENTO | ATRIBUTO | CÓDIGO DO INFORMANTE | DATA DA VISITA | DURAÇÃO DA VISITA |
| 1 | Sítio Tambaba <i>Camping</i> | Fundador | I1 | 05/07/2019 | 03:00:00 |
| 2 | Casa de Taipa | Fundador | I2 | 06/07/2019 | 03:00:00 |
| 3 | Sítio Tambaba <i>Camping</i> | - | - | 20/07/2019 | 07:30:00 |
| 4 | Shopping Rural | Fundador | I3 | 31/07/2019 | 01:30:00 |
| 5 | Casa de Taipa | - | - | 05/08/2019 | 01:30:00 |
| 6 | Shopping Rural | Fundador | I4 | 14/08/2019 | 02:00:00 |
| 7 | Brasilândia | Fundador | I5 | 21/08/2019 | 01:30:00 |
| 8 | Toca do Bambu | Fundador | I6 | 26/08/2019 | 01:30:00 |
| 9 | Pesquisadora da UFPB | Pesquisadora da UFPB | I7 | 16/09/2019 | 00:30:00 |
| 10 | Feira Internacional de Negócios Criativos e Colaborativos (FINCC) | Evento | - | 25/09/2019 | 00:30:00 |
| 11 | Quiosque da Princesa | Família do fundador | I8 | 01/10/2019 | 00:30:00 |
| 12 | Reunião Investe Turismo | Reunião | - | 08/10/2019 | 02:00:00 |
| 13 | Forró no sítio | Evento | I9 | 12/10/2019 | 01:00:00 |
| 14 | JPA <i>Travel Market</i> | Evento | - | 18/10/2019 | 02:30:00 |
| TOTAL | | | | | 28:30:00 |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Já as **entrevistas** foram realizadas presencialmente, em modalidade face a face, no próprio assentamento, em um momento posterior às aproximações mencionadas. Elas foram baseadas em dois roteiros semiestruturados, concebidos conforme o perfil do sujeito da pesquisa. Um dos roteiros foi utilizado em entrevistas realizadas com os gestores das organizações selecionadas (vide Apêndice C); o outro (vide Apêndice D), em entrevistas realizadas junto a representantes da Secretaria de Turismo municipal de Conde; da Secretaria de Turismo e Desenvolvimento Econômico do estado da Paraíba; gerente e consultor do SEBRAE-PB; representante do Programa Municipal de Economia Criativa (CASULO); Associação de guias e condutores locais; Secretaria de Agropecuária e Pesca; Associação de moradores do Sítio Tambaba; e, demais associações e instituições relevantes para a pesquisa.

A entrevista com roteiro semiestruturado foi escolhida tendo em vista que, conforme afirmado por Merriam e Tisdell (2016), nem o texto exato das perguntas, nem a ordem de questionamento são determinadas com antecedência, permitindo maior flexibilidade e adaptação do pesquisador ao contexto que encontra.

Os roteiros semiestruturados foram elaborados antes da pesquisa e reajustados após as sugestões de especialistas³ e imersão com as organizações pesquisadas. Os roteiros foram criados consistindo em três partes: orientações iniciais; informações do(a) entrevistado(a); e, informações da organização. A etapa de orientações iniciais objetivou fornecer informações iniciais acerca do processo da entrevista (agradecimentos, confidencialidade das informações e autorização para gravação). A segunda etapa teve por objetivo coletar informações relacionadas ao entrevistado(a) (nome, cargo, funções e atribuições, idade e nível de escolaridade). A terceira etapa foi constituída de perguntas relacionadas às organizações estudadas, fosse em relação a sua atuação, ou da relação de demais atores sociais com elas.

Ao total foram realizadas 13 entrevistas com os representantes de cada ator social tido como relevante. As entrevistas tiveram, individualmente, a duração de 20 a 60 minutos, que juntas totalizaram 7 horas e 43 minutos de gravação, cujos áudios foram integralmente transcritos. Dessas entrevistas, duas foram realizadas em dupla, por opção dos próprios participantes, não havendo contestação por parte da pesquisadora, visto que, em ambos os casos, tratava-se de pessoas com papel relevante. O Quadro 5 apresenta um resumo das informações relacionadas ao processo de realização das entrevistas.

Quadro 5 – Entrevistas

| TRANSCRIÇÕES – ENTREVISTAS | | | | |
|-----------------------------------|---|-------------------------------|-------------------------------|----------------|
| Nº | ATORES | FUNÇÃO DO ENTREVISTADO | CÓDIGO DO ENTREVISTADO | DURAÇÃO |
| 1 | Sítio Tambaba <i>Camping</i> | Fundador | E1 | 00:23:33 |
| 2 | Casa de Taipa | Fundador | E2 | 00:23:24 |
| 3 | Shopping Rural | Fundador | E3 | 00:37:08 |
| | | Fundador | E4 | |
| 4 | Brasilândia | Fundador | E5 | 00:22:46 |
| 5 | Toca do Bambu | Fundador | E6 | 00:24:37 |
| 6 | Secretaria de Turismo Estadual | Gerente executiva | E7 | 00:44:37 |
| | | Gerente executiva | E8 | |
| 7 | Secretaria de Turismo Municipal | Secretário | E9 | 00:51:35 |
| 8 | Secretaria de Agropecuária e Pesca de Conde | Secretário | E10 | 00:31:35 |
| 9 | SEBRAE-PB | Gerente | E11 | 01:06:00 |
| 10 | SEBRAE-PB | Consultor | E12 | 00:30:36 |
| 11 | GuiasTur | Representante | E13 | 00:20:49 |
| 12 | Associação de Moradores do Sítio Tambaba | Representante | E14 | 00:58:14 |
| 13 | Programa Casulo | Coordenadora | E15 | 00:28:33 |

³ Na figura dos examinadores que participantes do exame de pré-banca da pesquisadora (vide Art. 48 da Resolução 06/2018 CONSEPE-UFPB).

| | |
|--------------|-----------------|
| TOTAL | 07:43:27 |
|--------------|-----------------|

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por fim, os **documentos** utilizados nesta pesquisa foram de natureza textual e audiovisual. Os principais documentos apreendidos foram notícias, reportagens, documentários, vídeos e leis relacionadas às organizações estudadas e ao contexto em que atuam. Apenas uma lei foi utilizada como fonte de informação secundária, que se trata da lei nº1028/2019 publicada em 15/08/2019 no Diário Oficial do município por meio do seu *website* oficial e que institui o Programa Municipal de Economia Criativa (CASULO). Como se trata de uma lei que está diretamente relacionada à atuação dos empreendedores envolvidos na pesquisa, acredita-se que tenha sido importante incluí-la no processo de análise.

Para a apreensão dos demais materiais secundários, foi realizada uma busca no *Google* com o termo "sítio tambaba". Posteriormente, foi realizada uma leitura flutuante em cada uma das notícias, excluindo as que não tinha relação com o objeto deste estudo e fazendo o download daquelas que poderiam ser uma fonte importante de informação. Assim, foram coletadas 28 notícias, conforme demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Material secundário (notícias)

| NOTÍCIAS | | |
|-----------------|------------|--|
| Nº | PUBLICAÇÃO | TÍTULO |
| 1 | 11/06/2013 | Prefeitura de Conde, Litoral Sul da PB, divulga programação junina |
| 2 | 20/11/2013 | O charme da Costa do Conde |
| 3 | 03/01/2015 | Costa do município do Conde na Paraíba reserva cenários paradisíacos |
| 4 | 14/11/2016 | Belezas entre mar e sertão |
| 5 | 14/06/2017 | Assentamento Tambaba abre os festejos juninos no Conde |
| 6 | 14/09/2017 | Entregue-se às belezas surpreendentes da Costa do Conde, na Paraíba |
| 7 | 11/02/2018 | 'Meninos de areia' fazem escultura em sítio durante Carnaval no Conde, PB |
| 8 | 02/05/2018 | Litoral sul da Paraíba – passeio pelos mirantes de Troller |
| 9 | 14/05/2018 | Conde recebe grupo de jornalistas argentinos e apresenta nova rota do turismo local |
| 10 | 17/07/2018 | Sabores e Saberes do Conde |
| 11 | 10/10/2018 | Projeto Gelateca leva literatura de qualidade para as comunidades de Conde |
| 12 | 14/10/2018 | História Da Casa Dos Doces De Tambaba É Contada Em Documentário |
| 13 | 16/10/2018 | Mitsubishi Vai Promover Passeio Off-Road Em João Pessoa |
| 14 | 18/10/2018 | Lançado documentário sobre mulheres empreendedoras na Costa do Conde |
| 15 | 30/11/2018 | Cidade de Conde, na Paraíba, sedia Festival do Livro Internacional neste dia 1º |
| 16 | 30/11/2018 | Conde realiza "Ocupa FLIT", prévia de Festa do Livro |
| 17 | 30/11/2018 | Prévia da Festa do Livro Internacional da PB acontece neste sábado no Sítio Tambaba em Conde |
| 18 | 18/12/2018 | Gráfica JB patrocina cultura paraibana |
| 19 | 19/12/2018 | Uma Casa De Livros Para O Sítio Tambaba |
| 20 | 12/06/2019 | Sítio Tambaba Abre Festejos Juninos De Conde |

| | | |
|----|------------|---|
| 21 | 02/07/2019 | Mirem-se no exemplo do Sítio Tambaba |
| 22 | 17/07/2019 | Reggae da Lua Criativo acontece neste sábado na cidade de Conde |
| 23 | 19/07/2019 | Primeiro Reggae da Lua Criativo acontece no Conde neste sábado (20) |
| 24 | 22/08/2019 | Conde, na Paraíba, aposta na economia criativa |
| 25 | 25/09/2019 | Empreendedores De Conde Participam da Feira Internacional de Negócios Criativos e Colaborativos |
| 26 | 30/09/2019 | Programa Casulo traz cultura indígena e quilombola para a FINCC 2019 |
| 27 | 09/10/2019 | Agentes de viagens conhecem roteiros de Sol e Mar da grande João Pessoa |
| 28 | 12/10/2019 | Cabedelo, Conde e João Pessoa participam do JPA <i>Travel Market</i> 2019 |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Já com relação ao material audiovisual, foi realizada uma busca na plataforma YouTube empregando-se os termos "sítio tambaba" e "doces tambaba", os quais propiciaram o download de 12 materiais audiovisuais que estão relacionados às organizações estudadas, conforme demonstrado no Quadro 7. Esses materiais audiovisuais envolvem reportagens, documentários e vídeos institucionais e totalizam 1 hora e 44 minutos de material audiovisual, também utilizado na análise.

Quadro 7 – Material secundário (audiovisual)

| AUDIOVISUAL | | | | | |
|-------------|------------|---|---------------------|-------------------------------|----------|
| Nº | PUBLICAÇÃO | TÍTULO | TIPO | PRODUTOR | DURAÇÃO |
| 1 | 11/01/2014 | Costa do Conde, no Litoral Sul da PB, reserva cenários paradisíacos | Reportagem | Globo | 00:05:24 |
| 2 | 07/03/2016 | PB que dá certo - Primeiro bloco | Reportagem | TV Assembleia PB | 00:11:25 |
| 3 | 07/03/2016 | PB que dá certo - Segundo bloco | Reportagem | TV Assembleia PB | 00:09:20 |
| 4 | 07/03/2016 | PB que dá certo - Terceiro bloco | Reportagem | TV Assembleia PB | 00:08:38 |
| 5 | 30/09/2016 | Doces De Tambaba Na Paraíba Brasil [Nordeste Mais] | Reportagem | Nordeste Mais | 00:06:52 |
| 6 | 18/11/2016 | Doces Tambaba – Conde/PB | Documentário | SEBRAE | 00:01:35 |
| 7 | 19/11/2018 | Shopping Rural atrai turistas à praia de Tambaba na cidade do Conde | Reportagem | Globo | 00:07:08 |
| 8 | 24/11/2018 | Doces Tambaba: Do Cajueiro ao Shopping Rural | Documentário | Extreme Movie | 00:31:19 |
| 9 | 11/12/2018 | História dos Doces Tambaba | Documentário | Extreme Movie | 00:05:24 |
| 10 | 15/01/2019 | Tour pelo Shopping Rural no Conde | Reportagem | Viagem aos montes | 00:15:17 |
| 11 | 11/09/2019 | Turismo Rural | Vídeo institucional | Prefeitura Municipal de Conde | 00:01:00 |
| 12 | 10/12/2019 | Uma ideia tem o poder de | Vídeo | SEBRAE Paraíba | 00:01:00 |

| | | | | | |
|--------------|--|---|---------------|--|-----------------|
| | | transformar seu mundo: Doces Tambaba | institucional | | |
| TOTAL | | | | | 01:44:22 |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.3 Análise do Material Empírico

Para a realização da análise do material empírico angariado, utilizou-se de duas técnicas de análise. Para o material proveniente de fontes primárias (entrevistas, observação e conversas informais), utilizou-se a técnica da análise qualitativa de conteúdo. A perspectiva qualitativa do método da análise de conteúdo é, segundo Schreier (2014), aplicada a significados latentes e mais dependentes do contexto.

Para Dellagnelo e Silva (2005), a aplicabilidade de técnicas estatísticas advinda da perspectiva quantitativa da análise de conteúdo é extremamente limitada quando a pesquisa envolve discussões acerca de atitudes, valores, ideologias existentes em indivíduos e organizações, dentre outros componentes (inter)subjetivos. Desse modo, não foram utilizadas técnicas estatísticas para a análise do material empírico apreendido.

Já para o material oriundo de fontes secundárias (leis, reportagens e material audiovisual), utilizou-se a técnica de análise documental, que possibilita a busca de informações explicitadas (DELLAGNELO; SILVA, 2005). Essa análise foi realizada por meio da criação de tabelas em planilhas do *software Microsoft Excel* de modo a categorizar e agrupar as informações dos documentos segundo as categorias de análise estabelecidas para análise do material primário.

As peculiaridades entre a análise documental e a análise de conteúdo são mostradas por Dellagnelo e Silva (2005, p. 103) ao afirmarem que, "em se tratando de documentos escritos, podemos dizer que a análise documental busca as informações explicitadas no texto; já análise de conteúdo vai além, busca entender a mensagem, o significado transmitido pela mensagem, aquilo que pode estar implícito".

A análise qualitativa de conteúdo foi realizada em três etapas distintas, conforme proposto por Dellagnelo e Silva (2005). A primeira etapa, denominada pré-análise, envolveu a realização de transcrições textuais de entrevistas em documento do *software Microsoft Word*, a realização da "leitura flutuante" – definida pelas autoras como uma leitura geral do material –, a ordenação, a classificação e qualquer outro tratamento informatizado efetuado no material empírico coletado, tornando-os prontos para etapa posterior. A segunda etapa, denominada exploração e análise do material, envolveu a codificação e categorização, realizada com o

auxílio dos *softwares Microsoft Word e Microsoft Excel*. A codificação envolve, segundo as autoras, a definição da unidade de registro, que é a unidade base de análise a ser analisada posteriormente, podendo ser: a palavra, o tema, o objeto, o referente, a frase, dentre outros. No caso dessa pesquisa, as unidades de registro utilizadas foram trechos das entrevistas realizadas.

A categorização finaliza o processo de codificação e agrupa os elementos em torno de um conceito capaz de abrangê-los. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada é a análise temática, que consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis de acordo com o problema pesquisado. As quatro (4) categorias de análise estabelecidas foram: (i) modelos de negócios alternativos; (ii) práticas inovativas; (iii) mecanismos institucionais; (iv) papel e contribuições ao desenvolvimento turístico.

As categorias foram estabelecidas *a posteriori*, tomando por base os objetivos específicos delineados para o estudo. Definidas tais categorias, todo o material empírico codificado na primeira etapa foi alocado em cada uma das categorias em um documento do *software Microsoft Excel*, servindo de base posterior para a criação do Capítulo 4 desta pesquisa, que envolve a análise e discussão dos resultados.

Figura 3 – Categorias

| OBJETIVO GERAL | | | | |
|--|---|---|--|---|
| Analisar como organizações com modelos de negócios alternativos têm contribuído para o desenvolvimento turístico do município de Conde (PB). | | | | |
| ↓ | | | | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | | | |
| Identificar organizações com modelos de negócios alternativos no contexto a ser estudado | Compreender o contexto histórico, político, cultural e características de atuação destas organizações | Descrever as práticas inovativas destes modelos de negócios | Identificar aspectos da faceta institucional do ambiente que afetam estas organizações | Verificar o papel destas organizações em relação ao contexto turístico em que estão inseridas, no âmbito de contribuição para o seu desenvolvimento |
| ↓ | ↓ | ↓ | ↓ | |
| CATEGORIAS | | | | |
| Modelos de Negócios Alternativos | Práticas Inovativas | Mecanismos Institucionais | Papel e contribuições ao desenvolvimento turístico | |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As conceituações de cada uma das quatro categorias estabelecidas por meio dos objetivos específicos foram baseadas no referencial teórico discutido ao longo do Capítulo 2, que aborda o quadro teórico de referência utilizado para a condução da pesquisa. Conforme pode ser observado no Quadro 8, além das conceituações, a operacionalização de cada uma das categorias foi descrita.

Quadro 8 – Conceitos e operacionalização das categorias

| CATEGORIAS | CONCEITO | OPERACIONALIZAÇÃO |
|--|--|---|
| Modelos de Negócios Alternativos | Forma de categorizar um grupo de organizações com um nexo de interesses, estruturas e estratégias similares em relação ao quadro institucional (INGRAM, 1988) | Por meio dessa categoria foram analisadas as características dessas organizações com modelos de negócios alternativos, tais como: o surgimento, as fontes de financiamento, a estrutura física, os <i>stakeholders</i> , a distribuição de funções, o contexto histórico, político, cultural e turístico, se o negócio atua como principal fonte de renda ou complementação. Além disso, pretendeu-se caracterizar tais negócios utilizando por base os elementos regulativos, normativos e culturais cognitivos que circundam tais negócios, baseados no modelo de Scott (2014). |
| Práticas Inovativas ⁴ | A inovação é caracterizada por tudo o que difere do " <i>bussiness as usual</i> " ou que representa uma descontinuidade de uma prática anterior em algum aspecto. (HJALAGER, 2010) | Por meio dessa categoria foram identificadas as práticas inovativas dessas organizações com modelos de negócios alternativos, visando identificar o que as diferem da noção dominante de organização como um empreendimento formal. |
| Mecanismos Institucionais | O isomorfismo é um processo de homogeneização em determinado campo organizacional que pode acontecer por meio de mecanismos coercitivos, miméticos ou normativos (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Já a legitimidade é "a percepção da adequação de uma organização a um sistema social em termos de regras, valores, normas e definições" (DEEPHOUSE et al., 2017, p. 32, tradução nossa) | Por meio dessa categoria foram analisadas as influências institucionais no surgimento e sobrevivência de tais organizações, visando identificar os principais atores sociais envolvidos em seu contexto de atuação, assim como seus papéis e atuação em relação a tais organizações. Objetivou-se, também, analisar a existência de comportamentos isomórficos, em qualquer um dos seus tipos, assim como de que forma tais organizações têm buscado legitimação. |
| Papel e contribuições ao desenvolvimento turístico | Adoção de uma perspectiva de desenvolvimento turístico para além do seu viés estritamente econômico, envolvendo, portanto, questões como a diversidade e valorização cultural, a participação social, a sustentabilidade etc. | Por meio dessa categoria, analisou-se o papel de tais organizações em relação ao contexto turístico em que atuam e como elas têm contribuído para o desenvolvimento turístico local. |

⁴ Embora o conceito de "práticas sociais" tenha sido comentado na seção '2.3 Inovação, Práticas Inovativas e Instituições' a partir de Smets, Aristidou e Whittington (2017) – que, por sua vez, se fundamentam nos trabalhos de Theodore R. Schatzki –, esta categoria de "práticas inovativas", ainda que busque inspiração naquele, não adota o conceito de "práticas sociais", de modo a fundamentá-la – sobretudo em termos metodológicos. Sendo assim, o presente estudo não se compromete com uma praxeologia como a encontrada, por exemplo, nos ditos 'Estudos Baseados em Práticas' (EBPs), ou em outros estudos que fazem uso de 'Teorias das Práticas Sociais' (SANDBERG; TSOUKAS, 2015).

| | | |
|--|--------------------|--|
| | (BRASILEIRO, 2012) | |
|--|--------------------|--|

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por fim, a última etapa da análise de conteúdo envolveu a interpretação e as reflexões da pesquisadora, visando estabelecer relações, contradições e compreensão dos fenômenos estudados, à luz do quadro teórico de referência eleito para o estudo. Tal etapa deu origem ao Capítulo 4 desta pesquisa, que envolve a análise e discussão dos resultados encontrados.

3.4 Aspectos Éticos envolvidos na Condução da Pesquisa

Para a realização desta pesquisa foi solicitada a autorização formal das organizações através de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido elaborado pela pesquisadora (vide Apêndice E). A pesquisa foi conduzida de modo a retratar fidedignamente a realidade organizacional acessada e as informações coletadas foram utilizadas, exclusivamente, para fins científicos e acadêmicos.

Visando preservar a identidade dos entrevistados e daqueles por eles mencionados, os nomes que surgiram nos trechos de entrevistas utilizados no capítulo '4. Análise e Discussão dos Resultados' foram substituídos por "citado1", "citado2" etc. Ao término da pesquisa, os resultados serão apresentados aos participantes e demais atores interessados nos resultados obtidos por meio deste estudo, mediante relatórios que lhes serão disponibilizados.

3.5 Limitações do Estudo

A primeira limitação relacionada a esta pesquisa está relacionada ao processo de entrevista. Primeiramente, porque grande parte das empreendedoras presentes no 'Shopping Rural' delegaram a responsabilidade de resposta da entrevista para a mãe e irmã, fundadoras do primeiro negócio. Isso porque, apesar de se sentirem à vontade para falar nos momentos de aproximações e conversas informais, elas não se sentiam à vontade com a ideia de terem suas falas gravadas em áudio durante as entrevistas. Buscou-se superar tal limitação por meio de conversas informais realizadas nas aproximações, sem a utilização de cadernos ou gravações, que permitisse deixar tais empreendedores(as) mais à vontade para falarem abertamente sobre seus pontos de vista em relação ao ato de empreender.

Além disso, foi possível perceber certa tensão em relação àqueles empreendedores que estavam sendo entrevistados, não sendo incomum que, no momento anterior à entrevista, ou mesmo após sua finalização, eles começassem a "desabafar" sobre diversos aspectos relacionados ao seu negócio que também eram importantes para este estudo. Buscou-se superar tal limitação por meio de anotações após a realização das entrevistas, de modo que os entrevistados continuassem expondo seu posicionamento, sem intimidá-los por meio de anotações ou gravações.

Finalmente, a inexperiência da própria pesquisadora é um fator limitante, pois, restringe a própria capacidade de observação dos fenômenos e da interpretação daquilo que foi colhido como material empírico. Buscou-se superar tal limitação por meio da utilização de roteiros de observação e entrevistas, baseados no referencial teórico abordado, que amparassem a pesquisadora no momento de coleta e mediante a utilização desse próprio referencial teórico como base para a análise.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados encontrados na pesquisa e subdivide-se em seis subcapítulos que abrangem: (i) as organizações estudadas; (ii) seu contexto histórico, político e cultural; (iii) as práticas inovativas que diferenciam tais organizações; (iv) os elementos institucionais que influenciam o surgimento e a sobrevivência de tais organizações; (v) o papel e contribuições de tais organizações ao turismo local; e (vi) a discussão a respeito dos achados evidenciados com a análise.

4.1 Organizações Estudadas

As organizações estudadas estão localizadas no Assentamento Tambaba, situado na faixa litorânea do município de Conde, entre as praias de Coqueirinho e Tambaba. À época de realização desta pesquisa, o assentamento é marcado pela presença de 14 negócios que atuam na venda de produtos e/ou serviços turísticos, dos quais 13 são objeto deste estudo, conforme especificado no Quadro 9.

O assentamento tem se destacado no cenário turístico local, recebendo aproximadamente 200 pessoas diariamente, que circulam em *buggys*, quadriciclos e veículos pequenos. Nos finais de semana, e em períodos de alta temporada, esse número pode chegar a 500 pessoas/dia, segundo informações obtidas por meio das aproximações iniciais.

Quadro 9 – Organizações estudadas

| Nº | ORGANIZAÇÃO | PRODUTO/SERVIÇO | INAUGURAÇÃO | |
|----|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------|
| 1 | Sítio Tambaba <i>Camping</i> | Acampamento | 12/2018 | |
| 2 | Casa de Taipa | Restaurante e doces artesanais | 12/2017 | |
| 3 | Doces Tambaba | Shopping Rural | 08/2013 | |
| 4 | Tapiocaria da Tetêca | | Lanches | 04/2018 |
| 5 | Sorveteria Tambaba Flor de Jambo | | Sorvetes artesanais | 10/2017 |
| 6 | Taipa Moda praia | | Artigos moda praia | 02/2019 |
| 7 | Casa da Castanha | | Castanhas e amendoins | 09/2018 |
| 8 | Tambaba Artes | | Artesanato e <i>Souvenirs</i> | 09/2017 |
| 9 | Cachaçaria Tambaba Flor do Caju | | Cachaças artesanais | 11/2017 |
| 10 | Casa das Frutas Tambaba | | Polpas de frutas | 02/2018 |
| 11 | Casa do Couro | | Produtos em couro | 04/2019 |
| 12 | Brasilândia | Restaurante | 07/2017 | |
| 13 | Toca do Bambu | Restaurante | 12/2016 | |

Elaborado pela autora (2019).

Por se tratar de um território de reforma agrária, os negócios presentes no assentamento coexistem no mesmo espaço territorial de moradia das famílias presentes na comunidade, levando a uma proximidade espacial entre eles. Apesar de tal proximidade, os 14 negócios existentes no assentamento são gerenciados por 5 famílias diferentes, que empreendem separadamente em 5 lotes, dentre os quais 9 deles são de responsabilidade de uma única família, pioneira no processo de criação de tais organizações no espaço do assentamento. Esses 9 negócios, especificamente, constituem aquilo que é chamado de 'Shopping Rural'.

Todos os negócios foram criados pelos filhos dos assentados a partir de recursos próprios e visando a subsistência familiar. Com exceção da 'Casa de Taipa', todos os negócios são comandados por mulheres. Antes da criação do próprio negócio, a maioria dos empreendedores atuava em outros empreendimentos turísticos locais, geralmente hotéis ou restaurantes, exercendo funções de cozinheiras, ajudantes etc. Assim, a renda destas famílias sempre estava associada ao turismo. Antes da criação do próprio negócio, alguns destes também tentaram viver da agricultura, comercializando, na beira da estrada, o excedente produzido.

Atualmente, alguns destes negócios são a única fonte de renda de algumas famílias; em alguns outros casos, eles atuam de forma a complementar a renda familiar advinda de outros trabalhos. Todos os negócios existentes no assentamento são fortemente caracterizados pela gestão familiar, assim, tendem a centralizar a maior parte das funções na figura do empreendedor. Quando ocorre a descentralização de tais atividades, elas são sempre delegadas aos familiares. Os negócios desenvolvidos caracterizam-se como microempresa, sendo a maioria deles formalizada e enquadrada como Microempreendedor Individual (MEI).

A história de empreendedorismo no assentamento se inicia em agosto de 2013, com a construção do primeiro negócio denominado 'Doces Tambaba', criado por mãe e filha com incentivo inicial do SEBRAE-PB. Por meio de uma viagem fornecida pelo SEBRAE-PB, as empreendedoras fundaram seu negócio, inspiradas naqueles já existentes em Areia, município localizado no Brejo Paraibano, também atuantes no turismo de base comunitária.

Inicialmente, para a criação do negócio, as empreendedoras colheram frutas disponíveis no próprio lote e conseguiram R\$50,00 emprestados para a compra do restante do material necessário para a criação dos doces. Elas começaram a vender a produção embaixo do pé de caju, no próprio lote do assentamento onde ficam as suas casas.

Nenhum dos negócios presentes no assentamento se utilizou de fontes de financiamento para a sua criação. De modo que todos eles foram criados com os recursos das

próprias famílias e do material já disponível no território da comunidade, conforme é ressaltado pela entrevistada E4, uma das fundadoras do primeiro negócio:

A ideia, quem deu a ideia foi "citado1", do SEBRAE. Ela passou um dia aqui e disse a mim que aqui dava pra gente fazer um negócio, aí eu perguntei a ela "o que?" aí ela disse "doces", eu disse "mas aqui não passa ninguém", ela disse "mas vai passar". Aí eu mandei chamar ela, "citado2", que tava tra... em casa e ela veio, a gente conversou a ideia, tudinho. Aí "citado1" disse "eu vou levar vocês numa viagem, pra vocês ver". Ela levou a gente pra Areia. Aí quando a gente voltamos de Areia, que a gente viu lá eu disse "citado2, lá vende, porque aqui não?". E nós mora em cima da praia né? Aí começemo fazer o doce em cima desses 50 reais. A goiaba a gente tinha no quintal, o coco. Compramo açúcar, o leite condensado e começemo a fazer com dois tipo de doce, debaixo do pé de caju. O vendedor foi "fulano", né? E um dia vendia, 20 reais, outro dia não vendia nada, outro dia vendia 30 reais. E eles desenganado, digo "não, a gente vai vender". E assim fomo a frente né? Comecemo. (E4)

Inicialmente as empreendedoras aproveitaram o fluxo de pessoas que passavam em decorrência das praias, apesar de tal movimentação ainda ser pequena dentro do espaço do sítio. Por essa razão, contaram inicialmente com o apoio dos buggueiros e guias de turismo de Conde e João Pessoa para trazer o movimento de turistas da praia até o seu negócio. A Figura 4 mostra o processo inicial de vendas do primeiro empreendimento no espaço do assentamento.

Figura 4 – Estrutura inicial do 'Doces Tambaba'



Fonte: Material secundário da pesquisa (2016).

É possível observar a estrutura em taipa sendo construída ao fundo que, posteriormente, passaria a ser utilizada como o ponto de venda. Antes disso, as empreendedoras comercializavam os doces produzidos em uma mesa, embaixo de um pé de caju. Os doces eram dispostos na mesa, coberta com uma toalha de chita, tecido barato, colorido e estampado em flores. As embalagens ainda eram de plástico, sem rotulagem, apenas com etiquetas no topo da tampa.

Já a Figura 5 apresenta a atual estrutura do negócio, com os doces sendo comercializados dentro da estrutura de taipa. É possível perceber que há uma placa em madeira com a identificação do estabelecimento e outra logo abaixo, com a logomarca construída em parceria com o SEBRAE-PB.

Percebe-se que, apesar das melhorias incrementais, os aspectos mais simples e rústicos foram mantidos, como, por exemplo, a cortina em crochê, criada pela própria irmã da empreendedora que, mais tarde, também abriria o seu próprio negócio. Também é possível perceber a reutilização de materiais para a construção dos artefatos decorativos, como a peneira situada no canto direito da foto, sendo utilizada como jarro de planta.

Figura 5 – Atual estrutura do 'Doces Tambaba'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

É importante destacar que, apesar de situados em um segmento alternativo do turismo (rural, de base comunitária etc.), tais negócios vinculam-se e dependem fortemente do

segmento do turismo convencional (sol e mar). Isso porque os clientes destes negócios são, em sua maioria, turistas provenientes do segmento 'sol e mar'. Esses negócios, por si só, não atraem os turistas até o município, tendo como clientes aqueles provenientes do turismo convencional. Portanto, atualmente, eles também dependem da existência e do fortalecimento do turismo convencional para a manutenção da sua carteira de clientes.

O segundo empreendimento criado no espaço do assentamento é o restaurante 'Toca do Bambu', inaugurado em dezembro de 2016, três anos após a fundação do primeiro empreendimento. Atualmente, o restaurante é comandado por uma mulher, mas foi o seu marido o idealizador da ideia e criador do negócio.

O restaurante fica localizado em um outro lote de terra, na primeira entrada do assentamento, às margens da Rodovia PB-008 e, apesar de possuir uma estrutura em alvenaria, ainda mantém aspectos mais simples e rústicos em sua estrutura. Como é possível perceber na Figura 6, o estabelecimento tem um terreiro em areia, mantém cortinas em tecido de chita, sombreros em palhas de coco e, apesar de não ser possível ver na imagem, também possui um redário (espaços sombreados com redes e dispostos aos clientes) e uma estrutura em taipa, criada recentemente, em setembro de 2019, visando a comercialização de doces e sorvetes.

Figura 6 – Restaurante 'Toca do Bambu'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

A história de empreendedorismo, na maioria dos casos, surge como um misto de oportunidade e necessidade. Oportunidade porque a região já era marcada pela presença do turismo sol e mar, já contando, assim, com o movimento de turistas na região. É claro que tal movimentação cresceu muito após a criação dos primeiros negócios e, com o auxílio dos buggueiros e guias de turismo locais, já que são esses os principais responsáveis pela locomoção dos turistas do ambiente da praia até o ambiente do assentamento. Conforme destacado pelo entrevistado E2, que, quando questionado das razões para abrir o empreendimento, afirma:

A **necessidade** e a questão de **ver o dinheiro passar na porta e não entrar**. No caso, o turista passava no *buggy*, passa no *buggy*, por conta do roteiro que já existia, o roteiro rural e o dinheiro passava e eu **não tinha como abordar o dinheiro**. Então foi isso que me motivou. (E2)

A necessidade é ressaltada porque se trata de uma comunidade muito simples e carente de alguns recursos. Muitos dos empreendedores, por exemplo, nunca tiveram acesso à educação e somente agora estão passando por um processo de alfabetização. Um outro importante aspecto destacado pelo entrevistado E14 e que atua como propulsor da ação empreendedora, é o desejo de muitos desses assentados de deixarem de trabalhar para terceiros.

Tanto nas aproximações iniciais como nas entrevistas, muitos desses empreendedores destacaram as más condições de trabalho, os baixos salários e o excesso de horas trabalhadas. Esses achados corroboram com o posicionamento de Krippendorf (2009) e Dias (2003) quando destacam os efeitos negativos do turismo, principalmente em áreas rurais, em que ele se torna a única alternativa para a comunidade. Assim, além da oportunidade, pela presença de um turismo 'sol e mar' e um roteiro rural no assentamento, a necessidade também é um aspecto a ser destacado.

Foi mais a **necessidade** né, de, uma que **a gente tava vendo a rota do turismo aqui dentro**, e outra que o pessoal viram a **necessidade de acreditar, deixar de trabalhar pra os outro**. Ser **dono do seu próprio negócio** e hoje tá aí a resposta né? [...] Então eu vejo isso, foi uma **necessidade** né? Em ver a rota do turismo aqui, a **necessidade de trabalhar pra eles próprio, deixar de trabalhar pra os outro**. E hoje eu vejo aí né? Ali é família, é filho, pai, mãe, neto, neta, genro, tudin. É muito, foi muito importante sabe? Ver esses pensamento deles e eles tem todo o meu apoio né? (E14)

Posterior à criação do 'Toca do Bambu', a próxima família a empreender também cria um restaurante, em julho de 2017, denominado 'Brasilândia'. O restaurante também fica às

margens da Rodovia PB-008 e é o mais bem estruturado dentre todos os negócios, possuindo uma boa área de lazer e piscina. Apesar disso, embora não visível na Figura 7, o estabelecimento também tenta valorizar alguns aspectos mais rústicos em sua estrutura, possuindo uma estrutura em taipa, também construída no final de 2019 visando a comercialização de doces, uma horta orgânica, e também reutiliza alguns materiais como o bambu disponível no sítio para a construção de cercas, garrafas pet como jarros de planta etc.

Ele foi criado com os recursos advindos de uma das irmãs que, à época da realização desta pesquisa, mora na Holanda e criou o restaurante na tentativa de "tirar as irmãs da cozinha dos outros", visto que trabalhavam como cozinheiras em grandes restaurantes do município. Quando questionada sobre a criação do restaurante, a entrevistada E5 afirma: "Foi a minha irmã mais velha. Ela montou o restaurante, fez tudo e mandou eu e as outras irmã tomar conta [...] Ela sabia que a gente sabe cozinhar bem e vivia trabalhando pros outros. Aí ela pensou assim que era melhor a gente trabalhar pra gente". Atualmente, as outras irmãs gerenciam o restaurante, dividindo as funções de cozinheira, garçom e caixa entre elas mesmas.

Figura 7 – Restaurante 'Brasilândia'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Apenas com o decorrer do tempo e observando que o trabalho empenhado para criação do primeiro negócio deu certo e estava se estabelecendo no espaço da comunidade, as outras

irmãs da fundadora do primeiro negócio criado no assentamento decidiram empreender, adotando estruturas semelhantes, mas comercializando produtos diversificados. Surge então a 'Tambaba Artes', em setembro de 2017. A lojinha comercializa artesanatos e *souvenirs*, os quais são comprados na Paraíba ou em Pernambuco e revendidos em sua loja.

Nesse empreendimento, a fundadora trabalha com a ajuda do seu marido e dedica-se exclusivamente ao seu negócio. Na Figura 8, é possível perceber a atual estrutura do estabelecimento, que se localiza a poucos metros do 'Doces Tambaba', situado a sua direita. Ao lado esquerdo, a estrutura em amarelo é a casa de sua mãe, também fundadora do 'Doces Tambaba' e de seu pai, que se aproveita do fluxo de turistas para comercializar coco no terraço da própria casa.

Figura 8 – Tambaba Artes



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Já em outubro de 2017 é inaugurada a 'Sorveteria Tambaba Flor de Jambo' no mesmo lote do 'Doces Tambaba' e da 'Tambaba Artes', comercializando sorvetes da fruta, produzidos por um fornecedor local, além de açaí e outros produtos. Ela também cria artigos em crochê, que são utilizados nos outros empreendimentos das irmãs e comercializados em sua loja.

Durante a realização desta pesquisa, ela contava com a ajuda do marido para tocar o empreendimento. A Figura 9 demonstra a atual estrutura da sorveteria, em taipa, onde

também é possível perceber os materiais em crochê pendurados no canto direito para serem comercializados e outros materiais reutilizados como artefatos de decoração.

Figura 9 – Sorveteria Tambaba Flor do Jambo



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Inicialmente, o processo de utilização desses materiais se justificou pela inexistência de outros recursos financeiros que possibilitassem a criação de estruturas mais elaboradas. Apenas posteriormente esses empreendedores entenderam que as estruturas em taipa e vários outros aspectos mais rústicos dos seus negócios revelam, na verdade, muito da sua própria história e identidade.

Nenhum dos negócios criados teve alguma fonte inicial de financiamento. Tal achado é compatível com a afirmação de Aldrich (2005) de que, exceto por setores específicos, a maioria dos fundadores começa seus novos empreendimentos sem muito capital, utilizando seus próprios ativos para construção de suas organizações. A entrevistada E3 explica que, na época, não tinha nada em troca a oferecer para qualquer instituição que as emprestasse o recurso para a construção do negócio:

Todo esse dinheiro aqui a gente teve nenhum, **não fizemo nenhum empréstimo** né. [...] Mas assim, tudo isso que você tá vendo aqui, a gente começou a **reaproveitar** as **coisas que ninguém queria**. A nossas casinhas são de **taipa** e começemo a usar as **tauba**, os **baldes** que tinha pelo quintal. E daí a gente começou a mudar o nosso lugar, né? Porque eu acho que se a gente for esperar, **investimento ninguém ia dar**

a gente, empréstimo ninguém ia dar, porque a gente não tinha nada pra oferecer em troca. Então a gente tinha que enfrentar com a cara e a coragem e o sonho de um dia ser reconhecido e ser alguém. (E3)

Em novembro de 2017 é fundada a 'Cachaçaria Tambaba Flor do Caju', no mesmo lote da 'Sorveteria Tambaba Flor de Jambo', 'Doces Tambaba' e 'Tambaba Artes', dando forma ao que, posteriormente, seria conhecido como 'Shopping Rural'. O empreendimento comercializa cachaças artesanais saborizadas, produzidas pela própria empreendedora, além de outras cachaças produzidas no estado da Paraíba. A empreendedora conta com o suporte das filhas para a manutenção do estabelecimento.

Na Figura 10, é possível perceber bastante semelhança com a estrutura do 'Doces Tambaba', mantendo estruturas em taipa similares, a placa em madeira com a identificação do negócio, a cortina em crochê produzida pela irmã, os bancos coloridos criados por meio da reutilização da madeira e os jarros de flores em pneus e baldes.

Figura 10 – Cachaçaria Tambaba Flor do Caju



Fonte: Acervo pessoal (2019).

A entrevistada E1 explica que a reutilização de tais materiais se deu, inicialmente, pela necessidade, mas também amenizou um problema comum na comunidade que surgiu em razão da inexistência de coleta seletiva: as queimadas. O município de Conde também passou por um longo período sem a realização da coleta do lixo; isso fez com que as queimadas

desses materiais se tornassem muito comuns no espaço do sítio. Por meio da reutilização de tais materiais para criação dos seus negócios, os empreendedores conseguiram amenizar a existência de dois problemas: a falta de recurso para criação dos negócios e a falta de coleta seletiva.

Na verdade, foi mais pela **necessidade** né? Que **a gente não tinha muito com o que comprar coisas** pra gente fazer. Então a gente solucionou um problema muito simples que a gente tinha. [...] Quando as pessoas chegam lá, que procuram saber muito sobre isso, porque é que a gente **recicla**, então a gente passa pra isso, porque a gente mora numa comunidade que tinha **muito lixo** e que **a gente queimava**. Hoje a gente não queima mais, **hoje a gente transforma** em tudo que possa ser diferente, que as pessoas não conhecem né? E tem muito **artesanato** que a gente nem sabe que é de **latinha**, que é de **garrafa**. Então assim, a gente tenta conscientizar as pessoas disso, entendeu? Que elas podem sim, numa cidade, **transformar um balde de água sanitária num jarro**, sabe? (E1)

Em dezembro de 2017, surge a 'Casa de Taipa', empreendimento criado em outro lote, por uma outra família, sendo o único comandado por um homem no espaço do assentamento. O empreendimento começou apenas com uma estrutura em taipa atuando com a venda de doces, cachaças paraibanas e alguns artesanatos, mas depois, após as solicitações dos clientes, o empreendedor criou o primeiro restaurante rural da comunidade.

A 'Casa de Taipa' é o segundo estabelecimento depois da primeira entrada do assentamento. Ele também possui uma estrutura em taipa, conforme demonstrado na Figura 11. É possível perceber a reutilização da palha como artefato de decoração, os bancos de madeira criados pela família, o tecido de chita usado como cortina. A 'Casa de Taipa' possui, ainda, uma pequena cozinha, também construída em taipa, com fogão a lenha, panelas de barro etc.

Figura 11 – Restaurante 'Casa de Taipa'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Posteriormente, em fevereiro de 2018, é criada a 'Casa da Fruta', no lote da primeira família a empreender. Entretanto, o acelerado crescimento de empreendimentos dentro do espaço que hoje é conhecido como 'Shopping Rural' é visto com cautela por um dos entrevistados. Isso porque ele reconhece que existem aspectos valorativos dessas organizações que podem ser perdidos, em caso de uma grande expansão.

Quando questionado sobre o incentivo ou não de novos empreendimentos no espaço do assentamento, o entrevistado E9 afirma que, no espaço no assentamento como um todo, a escolha de expansão e criação de novos negócios é da própria comunidade, mas receia que o grande crescimento leve à perda da identidade desses negócios, principalmente no âmbito do 'Shopping Rural', já que é neste lote que ficam localizadas a maior parte das organizações:

Dentro do sítio, por ali ser uma comunida..., ser um assentamento, isso aí **fica bem a critério deles**. Hoje eu tenho uma, uma, uma **delicadeza maior quando a gente trata do 'Shopping Rural'**, certo? É, se a gente tratar de algo minimalista, sabe? É, **cuidado pra não crescer muito**, né? Tem uma frase que diz que "**casa que muito cresce, o amor desaparece**", né? Então assim, sempre eu tô conversando com eles e tal, "ó, beleza, tem calma, respira, pra coisa não ficar feia". Porque às vezes perde o controle, né? E tudo que foi construído há muito tempo, se destrói muito rapidamente. (E9)

Na Figura 12, é possível ver a 'Casa da Fruta', estabelecimento que comercializa salada de frutas, coquetéis, sucos, caipirinhas, vitaminas e polpas de frutas, produzidas no assentamento Nova Vida, em Pitimbu, cidade circunvizinha do município de Conde. Os aspectos mais simples continuam sendo enfatizados na estrutura.

Na imagem, é possível perceber as placas com frases, criadas pelos próprios empreendedores e espalhadas por todo o espaço do assentamento, além de garrafas coloridas utilizadas como jardim suspenso e a cortina em crochê.

Figura 12 – Casa da Fruta



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Posteriormente, em abril de 2018, é inaugurada a 'Tapiocaria da Tetêca', criada pela fundadora do 'Doces Tambaba' para o seu filho e sua nora. Lá são comercializados, além da tapioca, caldinho de macaxeira com charque. Na Figura 13, é possível perceber a tapiocaria e, logo ao lado, a lojinha 'Casa do Couro', último empreendimento criado no espaço do 'Shopping Rural', que comercializa artigos em couro criados pela própria fundadora.

Figura 13 – Tapiocaria da Tetêca



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Em setembro de 2018, é criada a 'Casa da Castanha', indicada na Figura 14. Ao fundo é possível perceber uma casa amarela, espaço de moradia dessas famílias. Mais uma vez, as estruturas em taipa são utilizadas, assim como os materiais reutilizados para criação de arranjos de flores, cortinas em crochê e bancos em madeira.

É interessante observar que, no que diz respeito aos meios de divulgação, tais organizações contam com o auxílio da internet e da rede social Instagram. Além disso, se aproveitam, principalmente, da divulgação 'boca a boca' e do auxílio dos guias de turismo e bugueiros, já que são esses atores que, geralmente, efetuam o primeiro contato com o cliente que se encontra no ambiente das praias e os levam até o espaço do assentamento.

Figura 14 – Casa da Castanha



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Em fevereiro de 2019, é fundada a 'Taipa Moda Praia', que atua na venda de biquínis, cangas e outros adereços de praia. Finalmente, o último negócio criado no espaço do 'Shopping Rural' é a 'Casa do Couro', já apresentada na Figura 13, que fica ao lado da tapiocaria.

Com isso, finda-se a criação de negócios existentes no espaço hoje conhecido como 'Shopping Rural', composto por 9 empreendimentos de uma única família, mas com a venda de produtos diferenciados entre si. Entretanto, não se finda a história de empreendedorismo no espaço do assentamento que, em dezembro de 2018, passa a contar com o 'Sítio Tambaba *Camping*'.

O 'Sítio Tambaba *Camping*', empreendido por uma nova família em um outro lote de terra, havia surgido há menos de um ano no espaço do assentamento, à época de realização desta pesquisa. Suas estruturas, vide Figura 15, também foram criadas em taipa, o cercado para demarcação do lote foi criado com o próprio bambu disponível no espaço da comunidade, o cercado de flores no canteiro foi criado com as garrafas de vidro reaproveitadas, os pneus foram utilizados como jarros de plantas e os pedaços de madeira como placas.

O acampamento é um meio de hospedagem alternativo que recebe pessoas para dormir em barracas e *motorhomes*, sendo o primeiro meio de hospedagem no espaço do assentamento.

Figura 15 – 'Sítio Tambaba *Camping*'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

É possível perceber que a história de empreendedorismo tem se intensificado no espaço do assentamento com o decorrer dos anos e que, provavelmente, não findará com a história da criação do acampamento, último empreendimento criado no espaço do sítio. Isso porque, durante a realização desta pesquisa foi possível perceber a existência de outros empreendimentos sendo construídos. Além disso, todos os negócios participantes possuem expectativa de expansão.

4.2 Contexto Histórico, Político e Cultural

Para entender a história e características de atuação das organizações estudadas é necessário entender, também, o contexto histórico, político, social, cultural e turístico do município e do próprio assentamento. O município de Conde, emancipado politicamente da capital João Pessoa em 1963, está localizado no litoral sul do estado da Paraíba (PB), região

que se destaca pela priorização dos segmentos produtivos do turismo e da agricultura familiar (SEBRAE, 2017).

A cidade possui uma população estimada de 24.670 habitantes, distribuídos em uma área de 172,74 km² (IBGE, 2019) e se destaca pela atividade turística, marcada pelas paisagens naturais e praias litorâneas que se iniciam na divisa com a capital, João Pessoa, dentre as quais destacam-se: Jacumã, Carapibus, Tabatinga, Coqueirinho, Tambaba, dentre outras.

Segundo dados do IBGE (2017), apenas 4.624 pessoas possuíam alguma ocupação, o que corresponde a uma proporção de 18,7% em relação à população total. O salário médio desses trabalhadores formais corresponde a 1,9 salários mínimos. Entretanto, segundo os dados do censo 2010 do IBGE, o percentual da população com rendimento nominal mensal *per capita* de até 1/2 salário mínimo é de 48%, revelando que grande parte da população vive em uma situação de vulnerabilidade. Além disso, destaca-se que o município é fortemente marcado pela presença de comunidades de remanescentes quilombolas, indígenas e assentamentos rurais.

Atualmente, conforme demonstrado pelo Quadro 10, o município possui 8 assentamentos rurais cadastrados formalmente pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), dentre os quais destaca-se o assentamento Tambaba, espaço de realização desta pesquisa.

Quadro 10 – Assentamentos rurais em Conde

| ASSENTAMENTO | INSTÂNCIA | FAMÍLIAS | ÁREA | DATA DE CRIAÇÃO |
|------------------|-----------|----------|----------|-----------------|
| Gurugi II | Federal | 86 | 592,9865 | 10/06/1992 |
| Barra de Gramame | Federal | 78 | 772,1722 | 26/01/1995 |
| Paripe III | Federal | 24 | 137,2762 | 04/07/1995 |
| Dona Antônia | Federal | 109 | 1122 | 09/12/1996 |
| Rick Charles | Federal | 51 | 338 | 22/12/1997 |
| Frei Anastácio | Federal | 18 | 170 | 28/12/1998 |
| Tambaba | Estadual | 17 | 90,5025 | 15/04/2002 |
| Capim Assu | Estadual | 13 | 32,079 | 17/08/1995 |

Fonte: Incra⁵ (2017).

O assentamento Tambaba possui uma área de aproximadamente 90 hectares e foi fundado em 1986, apesar de apenas em 2002 ser integrado à reforma agrária do INCRA. Ele se encontra em uma modalidade de assentamento estadual, sendo assim, a obtenção da terra, a criação do projeto, a seleção dos beneficiários, o aporte de recursos de crédito e infraestrutura

⁵Disponível em: <<http://painel.incra.gov.br/sistemas/index.php>>. Acesso em: 9 out. 2019.

e a titulação são de responsabilidade da Unidade Federativa. O entrevistado E14 explica que o assentamento foi criado, inicialmente, visando abastecer a produção agrícola de João Pessoa; entretanto, em razão da irregularidade da chuva, à época da realização deste estudo, a agricultura é realizada apenas para fins de consumo das próprias famílias assentadas:

Que aqui hoje, **esse assentamento ele foi criado pra um hortifrúti granjeiro** né? Abastecer a grande João Pessoa, mas **hoje a gente não desenvolve agricultura** aqui porque a gente depende da chuva, **ái eu planto uma rocinha pra o meu consumo**, um inhamezinho pra o consumo, as vezes vende, **quando tá sobrando vende, mas é mais pra o consumo**. [...] Porque a gente for viver da agricultura aqui, **tem que esperar pela chuva** de Jesus Cristo. Esse ano foi farto de chuva, mas **tem ano que demora muito**. A chuva passa todinha pra lá, **ái do outro lado em Pitimbu chove e aqui Conde não chove**. Quando vem chover já chegar o inverno atrasado pra plantar o inhame, a macaxeira, o feijão, milho. A gente depende disso sabe? (E14)

À época de realização deste estudo, segundo informações do presidente da Associação de Moradores do Sítio Tambaba, há mais de 60 famílias vivendo no espaço do assentamento, dentre as quais 5 delas empreenderam, dando surgimento a 14 negócios que atuam na venda de produtos e/ou serviços turísticos (dos quais 13 são objeto deste estudo).

A história de empreendedorismo e de criação dos negócios estudados está diretamente relacionada ao próprio contexto social do município. Há de se ressaltar que o Conde é um município carente em muitos aspectos; além disso, é fortemente marcado pela agricultura, visto que é um município que não possui muitas empresas e indústrias que possibilitem emprego e renda para essa população. Ao discutir o contexto social do município, a entrevistada E15 argumenta:

Pois é, tipo assim, ele é muito diversificado, né? Diga aí, qual é o único município que você sabe que tem uma **grande extensão territorial de área agrícola**, três comunidades **quilombolas**, uma **indígena**, né? Na verdade, são duas aldeias, mas é uma tribo tabajara. Se você for ver, é um **município muito rico**, mas ao mesmo tempo é um município **muito simples e carente**. (E15)

Há de se ressaltar, também, principalmente no âmbito do assentamento Tambaba, o baixo grau de escolarização. Muitos dos trabalhos gerados estão vinculados ao turismo, muito presente no distrito de Jacumã e tais trabalhos nem sempre são formalizados. Essa precariedade nas condições de trabalho foi uma das principais razões que levou muitos dos empreendedores a criarem o seu próprio negócio no espaço do assentamento. Entretanto, essa ação empreendedora é bastante presente em todo o município, justamente pelas condições sociais explicitadas. Tal contexto social levou a própria comunidade local a criar meios de subsistência, conforme ressaltado pela entrevistada E15.

É, tendo em vista que, por exemplo, o Conde a gente ver aí a quantidade de pessoas que fazem algo, aqui **a gente não é uma cidade onde a gente tenha indústrias, ééé, aonde tenha grandes empresas que promovam uma grande oferta de emprego**, então pra isso **a gente precisa fortalecer o que as pessoas já fazem** e a própria cultura local. [...] Mas assim, de tanta **diversidade criativa**, mas as pessoas não, **poucos que se tocaram do potencial que eles têm**, entendeu? Então é como se fosse, acho que o município de Conde é como se fosse, sabe aquela, aquele diamante assim, que a gente precisa ir lá e dar uma lapidada (E15).

Apesar do que a entrevistada chama de 'diversidade criativa', não é incomum ouvir dos entrevistados dos órgãos públicos que a população local é bastante desacreditada. Isso porque o município tem um histórico político turbulento, bem retratado em matéria jornalística⁶ divulgada em 08/07/2018 pelo "Polêmica Paraíba".

Segundo a matéria, desde sua emancipação em 1963, a cidade foi governada por pessoas ligadas a três famílias: os Lundgren, os Vinagre e os Ribeiro. Durante esses anos, Aloísio Vinagre Régis esteve à frente da prefeitura em quatro ocasiões (1977-1982; 1989-1992; 2005-2008; 2009-2012). Depois disso, foi sucedido por Tatiana Lundgren, sua ex-esposa, que venceu a eleição no ano de 2012, acusada posteriormente de fraudes em processos de desapropriação de terras. Segundo trechos da reportagem:

A ex-prefeita Tatiana Correia foi **presa** no início de março desse ano sob **acusação** de participar de uma **organização criminosa** que **fraudava a desapropriação de terras**. O **crime** envolveu, de acordo com o Ministério Público, uma quantia de R\$620 mil reais, que acabou beneficiando os acusados.

Além desse crime, investigado pelo Ministério Público desde 2015, o município passou por outro momento político turbulento em maio de 2019, agora envolvendo os vereadores da cidade. De acordo com matéria jornalística⁷ publicada em 01/06/2019 no "Polêmica Paraíba", o Ministério Público investigou a existência de funcionários fantasmas no legislativo municipal, os quais ficavam com apenas R\$100,00 de um salário de R\$900,00, devolvendo o restante do valor ao vereador, na promessa de um emprego, conforme trecho da reportagem:

Depois de ver uma ex-prefeita presa no início do ano passado, hoje o município assiste atônito a uma série de **denúncias** envolvendo **vereadores** da cidade. O Ministério Público descobriu que no legislativo municipal existe **funcionários**

⁶ Disponível em: <<https://www.polemicaparaiba.com.br/paraiba/apos-prisao-de-ex-prefeita-cidade-de-conde-busca- virar-a-pagina-na-eleicao-de-2018/>> Acesso em: 03 Jan. 2020.

⁷ Disponível em: <<https://www.polemicaparaiba.com.br/politica/sucessao-municipal-conheca-os-nomes-que-podem-entrar-na-disputa-pela-prefeitura-de-conde-em-2020-em-meio-a-escandalos-de-corrupcao/>>. Acesso em: 03 Jan. 2020.

fantasmas e a prática da 'rachadinha', quando **servidores** lotados em gabinetes são **obrigados a devolver parte dos seus salários aos vereadores**.

Além disso, a atual prefeita do município foi presa no final de 2019, investigada sob alegação de participação na 'Operação Calvário', a qual investiga o desvio de recursos públicos estaduais nas áreas da Saúde e Educação. Apesar de a investigação não estar relacionada diretamente à sua gestão na prefeitura de Conde, mas a sua atuação enquanto Secretária de Educação do Estado da Paraíba, a mídia – como uma forte instituição – propagou que ela expandiria o esquema para o município de Conde⁸.

Obviamente, não se pretende aqui julgar culpados ou inocentes, muito menos esgotar as discussões sobre o histórico político do município, mas apenas demonstrar o contexto político turbulento destes últimos anos (tomando por base a época de realização deste estudo).

Em contrapartida, apesar do cenário político que pode ser entendido como desfavorável ao empreendedorismo, é muito comum encontrar iniciativas empreendedoras na cidade. No caso do assentamento Tambaba, o empreendedorismo se torna uma saída viável para contornar o contexto social de carência, principalmente porque a agricultura – conforme explicitado antes – não é uma alternativa de sobrevivência para os assentados do Sítio Tambaba, ainda que seja para parte da população.

Também não é possível falar das organizações estudadas sem discutir o contexto turístico que as circunda. Isso porque o município de Conde sempre foi fortemente marcado pela valorização do turismo convencional (sol e mar) e apenas nos últimos anos tem ganhado destaque no segmento alternativo do turismo (de base comunitária), justamente pela forte presença de comunidades quilombolas, assentamentos e indígenas. Por essa razão, destaca-se, de antemão, a importância da gestão municipal como propulsora da valorização (ou não) de tal segmento turístico, conforme destacado pela entrevistada E8:

Eles só nunca foram conhecidos por isso por conta justamente do litoral. Se você for conhecer a **zona rural** do Conde, a parte dos **assentados**, dos **quilombolas**, dos **indígenas**, você fica encantado com como é **rico** e como realmente são pessoas que tem **muito a ofertar pro turista**. A diferença é que todas **as gestões passadas sempre centraram só no Sol e Mar**, porque tem muita gente, tem muito gestor, que ele **acha que somente o Sol e Mar é o produto que todo mundo espera encontrar e comprar** e não é bem assim. O turista de hoje em dia ele não quer só ir tomar banho numa praia, ele quer **vivenciar aquela cultura** da região, ele quer saber realmente, **quer experimentar né?** (E8)

⁸ Disponível em: < <http://www.jornaldaparaiba.com.br/politica/presas-na-calvario-estela-e-marcia-lucena-expandiriam-esquema-para-joao-pessoa-e-conde.html>>. Acesso em: 07 Jan. 2020.

Apesar de não ser participante desta pesquisa, há de se destacar, também, a atuação das comunidades indígenas e quilombolas em tal processo de valorização cultural e desenvolvimento turístico do município. Por exemplo, a história de empreendedorismo das "Mulheres negras do campo" na comunidade quilombola do Gurugi demonstra que tais iniciativas têm ganhado força no contexto local.

Esse grupo, especificamente composto apenas por mulheres, atua na produção de alimentos naturais à base de raízes produzidas na região como macaxeira, inhame e batata doce e têm utilizado o empreendedorismo como um meio para transformar sua realidade.

É importante destacar ainda que muitas das características das organizações presentes no assentamento Tambaba estão diretamente vinculadas à própria história do assentamento. Tal relação explica muito acerca dos traços culturais, valorativos e identitários presentes nas organizações estudadas.

Não somente o assentamento Tambaba, mas os demais assentamentos e comunidades quilombolas presentes no município, são fortemente marcados pela luta e conflitos violentos por terras, conforme destacado pelo entrevistado E10:

Aqui no litoral, tudo isso aqui, a partir dos anos 80 foi nicho também de **conflito**, tu tá entendendo? Esse chão que tu pisa é um **chão de conflito sangrado**, houve **morte**, tal, **perseguição**, tal, essas coisa toda. Tambaba? O regime político aqui, jamais você ia ver um nicho familiar que conseguiu... você **ver uma unidade familiar, analfabeto, tá vendendo pra turista**, tu tá entendendo? (E10)

É possível perceber, a partir do discurso⁹ do entrevistado E10 que, não sendo o empreendedorismo uma alternativa de transformação e ressignificação de realidades, seria improvável ver esses empreendedores vivendo a realidade de vida que eles vivem hoje.

É importante observar que as próprias estruturas construídas em taipa estão diretamente relacionadas à história de tais famílias, pois, se assemelham as suas antigas moradias. Inicialmente, suas casas eram construídas com palhas de coqueiro. Apenas posteriormente as casas de taipa foram construídas, possibilitando melhoria na qualidade da moradia em muitos aspectos, conforme relevado pela entrevistada E1:

⁹ Por "discurso", entende-se aqui "[...] um meio de falar e escrever a respeito de, e de agir sobre os mundos, um meio que constrói e é construído por um conjunto de práticas sociais dentro desses mundos e, ao fazê-lo, reproduz e constrói novamente práticas sociais-discursivas particulares, constringidas ou encorajadas. por mais movimentos macro na formação social abrangente. [...] acima de tudo, o discurso [...] é identificado com práticas sociais particulares nas quais pessoas se envolvem, não apenas por conta própria, mas como uma realização da identificação e participação de grupos em organizações institucionais, particulares ou profissionais" (CANDIN; CRICHTON; MOORE, 2017, p. 2; 6, tradução nossa).

[...] que era o que meu pai fazia muito antigamente, que ele morou na casa de, de... como é que se diz? De **palha**, e **depois que foi pra casa de barro**, né? Então isso foi uma **melhoria muito grande**, tanto pra ele, como pra gente né? Porque você morar numa **casa de palha que pode ser tocado fogo a qualquer momento**, pode **chover**, você pode **se molhar** lá dentro, **ir pra uma casa de barro? Não tinha outra casa melhor não, essa era a melhor que tinha!** (E1)

Além de ser parte da história, há uma valorização das estruturas em barro, já que elas representavam melhor qualidade de moradia. Por essa razão, quando questionados acerca da possibilidade de mudança das estruturas dos seus negócios para construções em alvenaria, os entrevistados negavam tal possibilidade antes mesmo que a pesquisadora fizesse a pergunta, conforme afirmado pela entrevistada E4:

Porque o que trouxe gente pra chegar até aqui foi esses negocinho aqui, **do jeito que a gente morava** antes. **Nossa casa era desse jeito**. De **taipa**, batido o **chão de barro**. A gente ainda fez o piso porque a gente trabalha com comida, essas coisas né? Mas **isso aí a gente não mudaria** nada mais não. (E4)

Mesmo os traços culturais do assistencialismo, muito presente em tais organizações, estão diretamente relacionados a uma história de forte relação de dependência com o Estado. Isso porque, apesar do precatório do assentamento já ter sido pago pelo governo estadual na gestão ocorrida de 2015 a 2018, as famílias ainda não possuem o título da terra. Essa luta pela terra, iniciada em 1986 perdura até hoje, levando tais famílias a estarem sempre "nas mãos" do Estado.

Em diversos momentos da pesquisa, foi possível perceber que, apesar da visibilidade promovida pela presença dos negócios no espaço do assentamento, isso os deixava inseguros em alguns aspectos, levando-os a esse sentimento de dependência e de acreditar que pudessem ser desapropriadas a qualquer momento, conforme mencionado pelo entrevistado E14:

Aí o medo da gente aqui é esse, é **insegurança pelo não título da terra**, a gente tem o nome de posseiro lá na EMPAER, tão tudo cadastradozin como posseiro, mas não temos documentos. Aí a gente, **nós sentimo inseguro**, [...] e nós **tamo preocupado** porque a gente, **tamo ficando encurralado aqui dentro**, apesar né que tem essa história do 'uso campeão', mas o que vale hoje é isso aí. Chega um grande empresário aí pro governo, oferece um milhão, muito, muito dinheiro, aí vai, **vão que ele aceite e mexer com a gente aqui?** Toda uma **história de sofrimento** que teve né? Isso aqui, você visse essa área aqui na época era tudo cheio de lavoura, de roça, inhame, jerimum, macaxeira, eles arrancaram tudinho com trator, aquela casa de farinha foi arrancada, **foi muita tristeza**. Tacaram fogo, **tacaram fogo no povo**. [...] isso aqui tem toda uma **história muito forte**, muito forte... e **a gente tem medo de uma represália**, "não, porque você já tem 33 anos ninguém mexe", mexe, mexe! (E14)

O entrevistado ainda fala sobre a usucapião, que é o direito adquirido em relação à posse de um bem, desde que não seja público, em decorrência da sua utilização por um tempo contínuo. Entretanto, fica evidente que apenas o título da terra traria a tal sensação de segurança para a comunidade.

Há de se destacar, ainda, o contexto de especulação imobiliária presente em Jacumã, distrito de Conde, onde se concentra a maior parte de movimentação relacionada ao turismo 'sol e mar'. Isso também é um fator que gera tal insegurança na comunidade, pois o assentamento, diferentemente dos demais presentes no município, está presente em uma área litorânea, entre as duas principais praias (Coqueirinho e Tambaba), sendo, portanto, uma área bastante visada do município para a construção de outros equipamentos turísticos. Tal aspecto é comentado pelo entrevistado E10 ao afirmar que "[...] Tambaba é, tem **grande especulação imobiliária**, né? Aí claro, **um assentamento nas ondas sonoras**, né? Da **praia** ali, né? **Que cobiçado!**".

Apesar de caminharem de maneira bastante autônoma, há uma crença, por parte dos empreendedores, de que grandes atores como o Estado ou o SEBRAE deveriam ser mais presentes em seus negócios. Nesse sentido, é evidente que a associação dos negócios a atores de maior relevância no contexto pode auxiliar em um processo de legitimação, mas, por vezes, tal associação está muito mais vinculada ao traço cultural do assistencialismo, do que pela busca de legitimação.

É possível perceber, conforme o discurso da entrevistada E1, que a percepção dela é que o mais "justo" era que a prefeitura os procurasse e não o inverso:

[...] é muito um pouquinho meio complicado em relação a isso porque assim, a gente não costuma muito... porque **a gente tem que pedir, a gente não tem essa questão de a prefeitura vim atrás de gente né? Que eu acho que seria o mais justo delas vim reconhecer o trabalho que a gente faz**, porque querendo ou não a gente vai tá levando o nome do Conde, da Prefeitura Municipal do Conde pra fora, se a gente crescer, entendeu? Então assim, a gente precisa tá, **sempre quando a gente faz qualquer coisa, tem que tá pedindo aquilo ali**, solicitando alguma coisa que a prefeitura tem que dar. (E1)

Tal traço cultural levou muito dos atores entrevistados representantes de órgãos do governo a questionar o posicionamento, mostrando que muitos projetos referentes aos negócios ficam, por vezes, estacionados, esperando alguma iniciativa do SEBRAE ou do poder público. Assim, é possível perceber que o referido aspecto cultural pode afetar negativamente a sobrevivência dessas organizações e até mesmo o surgimento de novos empreendimentos, conforme colocado pelo entrevistado E11:

Essa cozinha tem pelo menos uns dois anos, SEBRAE foi lá, fez o projeto, "citado1" fez o projeto, **mas nunca tem dinheiro** entende? Porque fica nessa, nessa, nessa questão aí do assistencialismo. **O assistencialismo ainda tá muito encorpado** ainda, entendeu? E essa, essa dificuldade de poder delegar e que as pessoas tomem conta disso, faz com que ela se limite a, né? (E11)

Esse aspecto cultural é também fortemente repreendido pela entrevistada E7, que ainda exige uma posição mais independente de tais negócios, mas não apenas aqueles situados no assentamento, mas de todo o *trade* turístico do município de Conde que atue na iniciativa privada.

Que é isso que os empresários têm que botar na cabeça: **o turismo é uma atividade eminentemente privada**, então cabe ao poder privado **se apropriar e não ficar esperando o poder público**. O poder público acabou aquela época em que ele dava tudo né? Isso aí foi um erro. Poder público cabe a ele dar a parte que lhe cabe, que é infraestrutura, ele tem que dar um acesso, ele tem que dar o saneamento, a sinalização né, da via, tarará... isso cabe ao poder público. O, a, o federal, estadual, municipal, pode sim ajudar eles, fomentar, levar pra uma feira, uma coisa nesse sentido, **mas não é pra ele dar tudo** né? E **eles nem precisam**. Se eles, se eles **se apropriarem**, pensarem bem, não precisa. Eu conheço outros destinos que a pessoa tem o ouro na mão e fica lá moendo, remoendo "ah, porque o município não fez isso, ah é porque o estado não fez isso, ah porque não sei o que...", pelo amor de Deus, não precisa, é trabalhar, ir atrás. É difícil? É! Mas se você trabalhar você consegue. (E7)

A necessidade de envolvimento dos múltiplos interessados para efetivação da atividade turística é apontada por Adu-Ampong (2017) como fundamental, visto que se trata de uma atividade que necessita de uma resposta inter ou multiorganizacional, estando além da capacidade de gerenciamento de um único ator.

Desse modo, cada ator social tem o seu papel perante a consolidação da atividade turística. O papel do poder público se limita, entretanto, segundo a entrevistada E7 a aspectos como: o acesso, a infraestrutura, o saneamento, a sinalização da localidade, o fomento e o acesso à participação de tais organizações em feiras que lhes tragam visibilidade, abertura de mercado etc.

É nesse sentido que a entrevistada afirma que a iniciativa privada como um todo e não apenas os negócios do assentamento, deve se apropriar e tomar a frente da gestão dos seus próprios negócios. Entretanto, quando se abrange todo o cenário turístico, é preciso considerar a multiplicidade de atores e a importância de que cada um cumpra com o seu papel.

4.3 Práticas Inovativas das Organizações

Antes de expor as práticas inovativas dessas organizações é preciso esclarecer que a concepção de 'inovação' aqui adotada abrange tudo o que difere do "*bussiness as usual*" ou que representa uma descontinuidade de uma prática anterior em algum aspecto, conforme explorado por Hjalager (2010). Isso porque, muitas das práticas inovativas encontradas em tais organizações envolvem a própria rotina e dia a dia do assentamento, incluindo, entretanto, o cliente como parte desse processo.

É preciso esclarecer que, por se situarem em um segmento alternativo do turismo, tais organizações não necessitam de grandes infraestruturas ou grandes escalas de produção, pois elas buscam valorizar, acima de tudo, a vinculação do cliente com a cultura, a tradição, a história e o dia a dia da comunidade.

Nisso, a centralidade das práticas dessas organizações envolve muito mais a relação interativa entre o cliente e a comunidade local. Visto que as organizações coexistem no mesmo território de moradia da comunidade do assentamento, essa relação interativa não se limita àquela existente entre 'empreendedor e cliente', mas se amplia na relação entre 'comunidade local e cliente'.

Destarte, **as práticas inovativas envolvem, muitas vezes, a experiência e vivência desse cliente no espaço do assentamento.** Conforme ressaltado pelo entrevistado E9, o simples ato de construir uma casa de barro, atividade comum para aqueles que vivem naquela comunidade, se torna uma experiência única para o cliente e possibilita sua interação com o dia a dia da comunidade.

Toda a **construção daquelas casas de taipa**, termina sendo uma **experiência única pra um turista**. Não sei se eles falaram isso a tu. No momento da construção. Seu "Fulano" teve envolvido em todas aquelas construções, seu "Fulano" é muito bom em taipa. **E, aí teve uma visita, chegou uma van, eles tão lá ó, amassando barro. O turista vai fazer o quê? Amassar barro também.** Porque o turismo de **vivência e experiência**, que é tão antigo que começou na Europa no século XVII, no Brasil ainda rasteja. Mas tem que fortalecer cada vez mais isso. Porque **você, quando viaja, você quer sentir o cheiro da sua casa, você quer sentir outro cheiro, você quer ter novas experiências, você quer sentir algo diferente.** (E9)

Nessa perspectiva, a ida do turista até o próprio território do assentamento é aspecto fundamental para que ocorra processo interativo com a comunidade. A inexistência dessa interatividade impossibilita de se colocar em destaque a diversidade local. É importante ressaltar ainda que tais práticas, por estarem relacionadas ao dia a dia da comunidade, nem sempre são vivenciadas da mesma maneira pelos clientes. Visto que essas práticas envolvem, em grande parte, a rotina da comunidade, nem todas elas são realizadas todos os dias, nem são igualmente vivenciadas por todos aqueles que chegam até o assentamento.

Por exemplo, na Figura 16, é possível perceber as crianças na 'Casa de Taipa' realizando um passeio de jumento, animal que é símbolo da cultura nordestina. Entretanto, tal prática – assim como a própria construção da casa de barro – não é realizada diariamente, impossibilitando que todos os turistas tenham sempre as mesmas experiências.

Por um lado, isso pode ser um atrativo, visto que o mesmo cliente, em diferentes visitas, pode ter múltiplas experiências. Por outro, pode gerar uma expectativa no cliente de vivenciar algumas experiências que, entretanto, podem não acontecer. De qualquer forma, corroborando o posicionamento adotado por Roxas e Chadee (2013), as práticas inovativas no âmbito dessas organizações podem não apenas atrair novos visitantes, mas trazer de volta aqueles que já visitaram o local para experimentar algo novo.

Figura 16 – Passeio na 'Casa de Taipa'



Fonte: Acervo 'Casa de Taipa' (2019).

É importante ressaltar que o assentamento e as organizações nele presente, não apenas como local físico, mas também como espaço simbólico de aspectos intersubjetivamente compartilhados por sua comunidade, possui sua própria história, suas crenças, seus valores, suas tradições, seus hábitos e costumes.

É nesse aparato de significados – e moldados por ele – que surgem tais negócios, e é por meio desses negócios que os empreendedores apresentam aos seus clientes aquilo que

entendem ser valoroso em termos culturais e ambientais. Tudo isso revela porque os negócios fazem o que fazem, do jeito que fazem.

O presente aspecto corrobora com o posicionamento de Hargadon e Douglas (2001) ao afirmarem que os empreendedores devem apresentar o significado e o valor das suas inovações. A simplicidade, por exemplo, é um aspecto sempre mencionado em relação aos negócios, conforme é também colocado pela entrevistada E3:

Eu acho que é a **simplicidade**, né? É a simplicidade que atrai os olhos de muitos turista. As coisas simples. Eles chega aqui, ele ver **eu fazendo um doce embaixo do, daquela árvore**. Ele chega aqui, ver **eu lá naquela pia lavando aqueles tacho**, ver, chega ali **ver um chiqueiro, ver as galinha** ali dentro. **As coisa que eles olha aproveitada**, as garrafa PET. Então eu acho que o diferente do nosso turismo é isso aí né? É porque esse turismo da gente, a gente **reaproveita as coisas** que as pessoas não quer mais né? (E3)

É possível perceber que a simplicidade é aqui relacionada às práticas rotineiras e cotidianas da comunidade que se tornam um atrativo para aqueles que chegam. A possibilidade de vê-la fazer o doce, lavar um tacho, ver um chiqueiro, uma galinha, ou até mesmo a própria estrutura física dos negócios construída com material reutilizado, todas essas simples e usuais atividades são capitalizadas no âmbito inovativo das organizações pesquisadas.

Entretanto, isso não quer dizer que tudo isso que é considerado valoroso para tais empreendedores também seja valoroso para todos aqueles que chegam. Desse modo, a consideração de Hargadon e Douglas (2001) de que a introdução dessas novas práticas depende também da aceitação pelos atores sociais é reafirmada no presente estudo. Isso não implica dizer que todos os atores sociais precisam reconhecer o valor daquilo que é feito por tais empreendedores, mas que tal aceitação, por parte dos principais atores sociais envolvidos, é um aspecto fundamental à sobrevivência de tais organizações.

Reconhecendo isso, o entrevistado E2 afirma que o seu negócio é um ambiente popular, criado para pessoas populares; para reconhecer o valor das práticas desses negócios é importante que, em algum aspecto, os clientes também reconheçam nelas sua própria história, seus próprios valores:

Acabou o meu comércio não sendo um ambiente de turista, mas sim um **ambiente popular, de pessoas populares**, que buscam um recanto que **relembre sua infância**, que a maioria do pessoal viveram da forma que é isso aqui. Uma **casa de taipa**, um **quintal que é varrido na vassoura**, uma **palhoça**, uma **rede** que hoje a maioria das pessoas não tem uma rede em casa. (E2)

Também é possível perceber a existência de práticas que envolvem a valorização da vida rural. Esse achado, entretanto, diferencia-se do posicionamento adotado por Badola et al. (2018) quando afirmam que o turismo se torna uma fonte de subsistência para a geração mais jovem de comunidades que não está mais interessada em seguir o estilo de vida tradicional.

De modo contrário, os empreendedores estudados nesta pesquisa têm buscado, por meio do empreendedorismo no setor turístico, resgatar e valorizar os aspectos mais tradicionais da comunidade por meio dos seus negócios. Por exemplo, a Figura 17 apresenta um pé de macaxeira, colhido na plantação do lote da organização 'Casa de Taipa'. Sempre que possível, os clientes também participam dessa colheita junto com a família, promovendo a interação e vivência no dia a dia da comunidade.

É importante ressaltar, entretanto, que, em razão da exiguidade de profissionalização, desconhecimento do mercado e de instrumentos (elementares, ou mesmo sofisticados) de gestão dos negócios, não é incomum observar tais organizações atuando, por vezes, em situações de improviso.

Figura 17 – Pé de macaxeira colhido na 'Casa de Taipa'



Fonte: Acervo 'Casa de Taipa' (2019).

Ademais, a própria estrutura física e a maneira como tais negócios se apresentam – por meio da utilização de artefatos e símbolos – também podem ser consideradas inovativas para aqueles que neles chegam. Do mesmo modo, a própria possibilidade de estar em um território

de assentamento que também se vincula à vida daqueles que ali moram são novas experiências para os clientes (turistas, ou não). É por meio desses artefatos e símbolos que tais negócios resgatam e valorizam sua própria história e identidade, dando origem a narrativas que criam esse laço/vínculo com o cliente.

Percebe-se que até mesmo os artefatos utilizados em algumas dessas organizações se tornam novos aspectos a serem explorados por aqueles que nelas chegam. Na Figura 18, a imagem apresenta uma estrutura em taipa construída na organização 'Casa de Taipa' que representa uma pequena cozinha, com um fogão de barro acendido a lenha.

Ainda na imagem é possível perceber a panela de barro, a chita, os balaio e cestas em palha, os ovos no canto superior da prateleira colhidos de uma galinha que fica no chão, no canto direito do fogão chocando outros ovos. Todos esses artefatos dão origem a histórias e narrativas que remetem a história da comunidade e que, por vezes, também se relacionam a história daqueles que visitam, levando o cliente a criar um vínculo da organização com a sua própria história.

Figura 18 – Artefatos na cozinha da 'Casa de Taipa'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Mesmo os banheiros do 'Sítio Tambaba *Camping*' possuem estruturas físicas mais rudimentares, também construídos em taipa. Em grande parte daquilo que fazem, esses negócios tentam trazer um pouco da sua própria história, identidade e cultura. Na Figura 19, o

banheiro masculino representado pelo título "Lampião" e o feminino pelo título "Maria Bonita", ambos cangaceiros e figuras nordestinas, ilustra esse ponto.

Percebe-se, por meio dos achados aqui apresentados, a forte influência dos aspectos culturais-cognitivos no âmbito dessas organizações. Consoante afirma Scott (2014), é por meio desse quadro comum de significados que tais organizações dão sentido àquilo que fazem diariamente. Essas crenças não dizem respeito apenas a aspectos subjetivos, conforme colocado pelo autor, mas também por meio de sistemas simbólicos intersubjetivamente objetivados, moldando o significado atribuído a esses objetos e práticas.

Figura 19 – Banheiros no 'Sítio Tambaba *Camping*'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Ainda em relação as suas estruturas físicas, na Figura 20, é possível perceber a presença de redários no 'Toca do Bambu'. Esses redários são espaços de sombra com várias redes disponibilizadas para os clientes deitarem. As redes também são símbolos da cultura nordestina e estão presentes em todos os negócios participantes da pesquisa.

Além disso, fica visível na imagem a presença de um terreiro de areia, várias plantas e pés de frutas ao redor de todo o espaço do negócio, sempre presentes em todos eles. A presença de frutas nesses pés, por si só, se torna um atrativo aos turistas, conforme ressaltado pela entrevistada E6:

Eu acho que é o **paraíso**, esse **redário**, esse **clima**, essa **chegada**, quando eles chega eles faz "nossa". Quando tem **manga**, meu Deus do céu, **pitomba**, **acerola**, **graviola**. **Eles ficam louco, eles amam**. É muito bom! [...] Pra incentivar o cliente chegar, gostar. E quando ele chega ele já pergunta "se paga pra **deitar numa rede?**", meu Deus, não gente, pode ficar à vontade. Primeira coisa que eles pergunta. (E6)

Figura 20 – Redário no 'Toca do Bambu'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Foi possível evidenciar ainda que, no que concerne à produção dos doces, cachaças e outros produtos comercializados, há uma diferenciação na maneira como eles são produzidos, envolvendo uma produção artesanal, diferentemente do que geralmente é encontrado. Parte de tal produção é geralmente (mas nem sempre) realizada na área externa da cozinha, possibilitando que o preparo seja acompanhado pelos clientes, ampliando a possibilidade de interação entre comunidade e visitantes, conforme é possível perceber na Figura 21.

O valor simbólico da experiência vivida, e não apenas a efetivação da compra de um produto tangível, é um aspecto presente na relação de tais organizações com seus clientes. Quem compra o produto ali vendido, compra também a história envolvida por trás deles, a ideia de valorização da vida em área rural e do trabalho de empreendedores que criam seus negócios em um espaço de reforma agrária.

Figura 21 – Preparação de doces no 'Doces Tambaba'



Fonte: Material secundário da pesquisa (2018).

Mesmo os produtos utilizados para tal produção são, muitas vezes, aqueles disponíveis na própria produção agrícola do assentamento. Em alguns casos, os negócios criam suas próprias hortas orgânicas, conforme é possível perceber na Figura 22, que apresenta a horta orgânica construída no Brasilândia.

Figura 22 – Horta orgânica no 'Brasilândia'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Depois, os eventos realizados por essas organizações também têm suas peculiaridades, tais como as oficinas de produção de comidas típicas. A Figura 23 apresenta o material de divulgação utilizado para a oficina de pamonha e a canjica. Por meio delas, a comunidade

apresenta os modos tradicionais de preparação de tais alimentos. Com isso, o estilo de vida no campo, a agricultura familiar, os costumes, a cultura do campo, o modo de produção e o compartilhamento de tradições gastronômicas são resgatadas e valorizadas, em vez de cair no esquecimento, tornando o modo de vida rural um atrativo e estimulando a produção local.

Figura 23 – Material de divulgação da oficina de comidas típicas promovida pelo 'Sítio Tambaba *Camping*'



Fonte: Acervo 'Sítio Tambaba *Camping*' (2019).

É importante ressaltar que nem sempre há a formalização de divulgação desses atrativos, visto que grande parte das coisas é feita naturalmente no dia a dia do assentamento. Por exemplo, apesar de não participar especificamente da oficina divulgada na Figura 24, em uma das visitas a campo ao 'Sítio Tambaba *Camping*', a família da empreendedora e outros vizinhos decidiram, ocasionalmente, fazer pamonhas e canjicas. Então, ali mesmo foi possível vivenciar como se deu a colheita do milho, o descascar e o ralar do milho, o catar e o ralar do coco etc.

Outros eventos realizados pelas organizações – como as trilhas ecológicas – também são bastante comuns, promovendo a vivência do cliente com a natureza. As trilhas ocorrem no próprio espaço da Área de Proteção Ambiental (APA) em que se localiza o assentamento, levando os clientes da área do assentamento até as praias próximas, geralmente a de Coqueirinho. A Figura 24 apresenta a trilha promovida pelo 'Sítio Tambaba *Camping*' no

evento intitulado 'Trilha da Ravinas', que contou com a presença de cerca de 50 participantes, entre os quais estava a pesquisadora.

Figura 24 – Trilha ecológica na APA Tambaba promovida pelo 'Sítio Tambaba *Camping*'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Dentre os atrativos relacionados aos eventos, destacam-se, ainda, o forró pé-de-serra promovido pelo 'Shopping Rural' a cada segundo sábado do mês e pela 'Casa de Taipa', sem um cronograma específico de programação. O forró pé-de-serra é um ritmo tradicional do nordeste brasileiro, tradicionalmente executado por trios instrumentais com a sanfona, a zabumba e o triângulo.

Essas realizações acabam se tornando símbolo de pertencimento e identidade com a cultura nordestina, atraindo tanto os turistas nordestinos, quanto de outras regiões, possibilitando também que estes últimos conheçam parte da cultura nordestina por meio dos eventos promovidos por tais organizações.

Ao comentar sobre os eventos, o entrevistado E14 afirma: "É o forró de sanfona né? Diferente daquele som né? Forrózinho de sanfona, o povo dançando no terreiro, na poeira, cobrindo os pés, o povo gosta, o povo vem e gosta, acha bom". A Figura 25 apresenta o 'Forró no Sítio' promovido pelo 'Shopping Rural' no mês de outubro de 2019.

Figura 25 – Evento 'Forró no Sítio' promovido pelo 'Shopping Rural'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

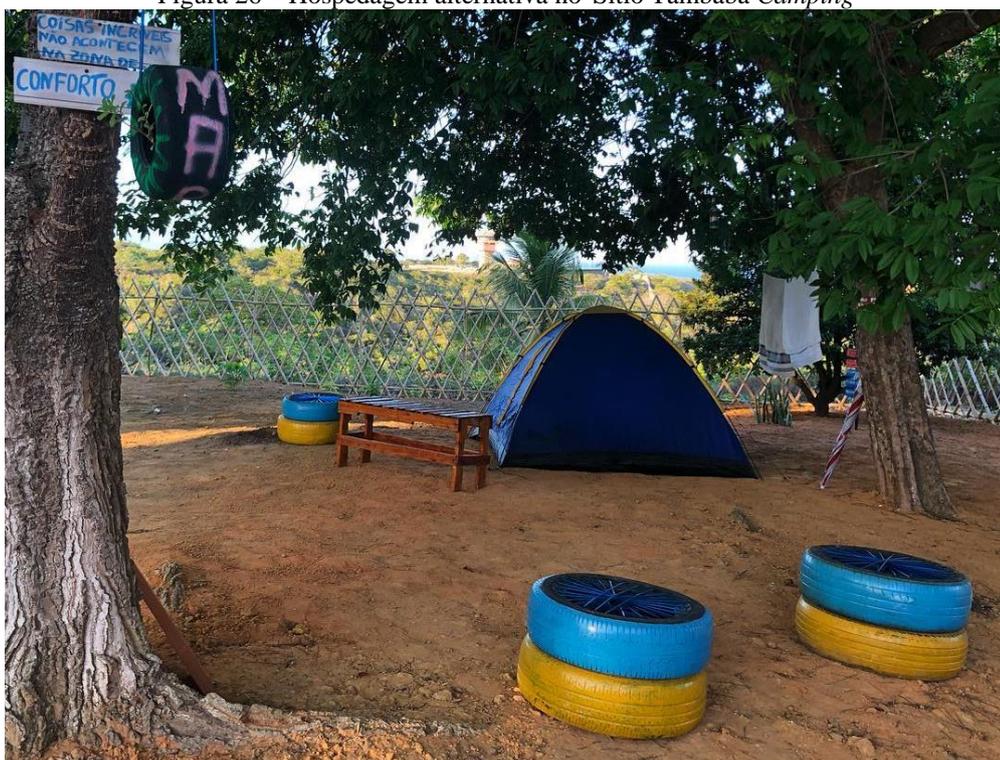
Já em relação aos serviços de hospedagem fornecidos por tais organizações, prevalece o acampamento, promovido pelo 'Sítio Tambaba *Camping*'. A organização aceita também a presença de *motorhomes*. Por se tratar de um espaço que permite um contato mais prolongado com o cliente, já que envolve um processo de estadia e não apenas de passagem, o vínculo e a experiência como aspectos característicos se tornam ainda mais proeminentes. Tanto que, quando questionada sobre aquilo que diferenciava o seu negócio, a entrevistada E1, também fundadora do acampamento, afirma:

Eu não acho não, eu tenho certeza: é a **experiência com a minha família**. [risos]. Isso não tem preço nenhum, nenhum, nenhum. **As pessoas que conhecem meu pai, minha mãe, minha família, acho que vão embora com isso sabe?** É o que é mais importante. Então assim, as pessoas que entram e que saem falam a mesma coisa: as **pessoas** que atendem, que a **humildade** e a **simplicidade**, é o **lugar**, então acho que o nosso diferencial é esse. (E11)

Na Figura 26, é possível observar parte do espaço do acampamento. Ao fundo da imagem, após as cercas construídas em bambu, está a APA, onde geralmente são realizadas as trilhas ecológicas. Também é possível observar, ao fundo da imagem, a praia de Coqueirinho. A barraca azul é o espaço de dormida daqueles que acampam. Tais barracas podem ser trazidas pelos clientes ou também alugadas no próprio sítio. Na imagem, também é possível observar os pneus em azul e amarelo, que deram origem aos assentos em formas de banco.

No espaço do acampamento, o turista tem um contato bem próximo à família, já que acampam dentro do mesmo terreno e a poucos metros de sua casa. Durante a noite, a família costuma acender fogueiras juntamente com aqueles que acampam, tornando-se uma nova oportunidade para a interação e troca de histórias e experiências. Durante o dia, a família também aproveita para vivenciar o seu dia a dia, juntamente com aqueles que chegam, possibilitando que eles participem de colheitas, costurem redes de pesca juntamente com o pai da fundadora, cozinhem junto com a mãe da fundadora, colham frutas diretamente do pé e vivenciem o dia a dia da comunidade.

Figura 26 – Hospedagem alternativa no 'Sítio Tambaba *Camping*'



Fonte: Acervo 'Sítio Tambaba *Camping*' (2019).

É importante observar – conforme já mencionado no início deste capítulo – que as práticas aqui mencionadas não esgotam aquilo que é realizado em tais organizações. Isso porque a presença da pesquisadora nessas organizações se limitou aos três meses de coleta da pesquisa, não possibilitando descrever, em minúcia praxeológica, a grande parte daquilo que fazem.

Ademais, a pesquisa se deu em fase de baixa temporada, não possibilitando saber se essas práticas se alteram ao longo do ano, a depender do período. É possível perceber que essas organizações com modelos de negócios alternativos se constituem de práticas inovativas

diversas que abrangem não apenas um produto, um serviço ou um processo, mas todo um sistema de atividades.

A diferenciação, segundo Zott e Amit (2015), pode ser entendida como uma vantagem, pois dificulta a replicação de todo esse novo sistema. Além disso, por se tratar de práticas que se relacionam à história, à rotina e ao dia a dia de uma comunidade, tal replicação pode ser ainda mais difícil. Exceto, é claro, pela existência de algum comportamento mimético dentro do espaço do assentamento que leve os demais moradores da comunidade a empreenderem e replicarem aquilo que já é, natural e exitosamente, feito por eles.

É interessante perceber a dicotomia existente entre aquilo que é visto como lazer para os turistas e como vivência para aqueles que os recebem. Enquanto os turistas vivenciam a cultura, o cotidiano do lugar, sendo tudo isso algo (em alguma medida) novo para eles, aqueles que o recebem estão vivendo a sua realidade, o seu cotidiano.

De modo geral, a interação é aspecto fundamental, podendo ela promover ao turista o acesso a aspectos mais tangíveis dessa comunidade como os eventos, as casas, a igreja da comunidade, a associação, a casa de farinha que, apesar de desativada atualmente, é sempre mencionada como parte da história da comunidade etc.

Outrossim, aspectos mais intangíveis dessa interação também são acessíveis por meio das histórias e lendas locais compartilhadas, do compartilhamento das receitas tradicionais de doces, pamonhas, canjicas, da participação do cliente na colheita da agricultura, possibilitando que esteja a par do conhecimento tácito desse povo sobre a natureza, da construção do cliente na casa de taipa, dentre outros.

4.4 Elementos Institucionais

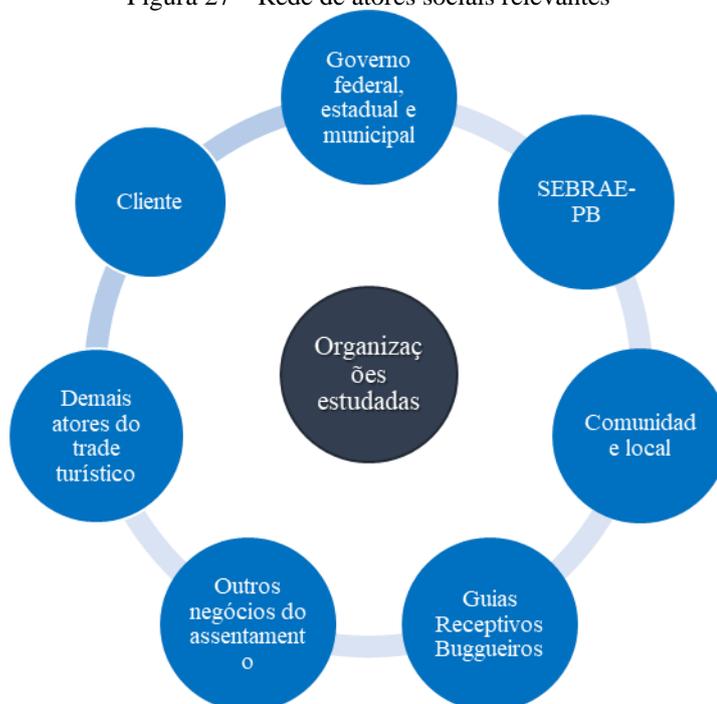
Ao adotar uma perspectiva institucionalista no estudo dessas organizações, é preciso considerar a mútua influência entre elas e outras estruturas sociais mais amplas do contexto. Sob esse prisma, para discutir os diferentes elementos institucionais e suas influências nas organizações estudadas e vice-versa, é necessário, primeiramente, conhecer os principais atores sociais relevantes para o surgimento e sobrevivência de tais organizações.

Por meio das notas de campo relativas às aproximações iniciais com as organizações estudadas, foi possível perceber que alguns atores sociais eram fortemente mencionados como influenciando tanto o surgimento como a sobrevivência de tais organizações.

Os principais atores sociais mencionados envolviam o Governo em sua esfera municipal, o SEBRAE-PB, os receptivos, guias de turismo locais e bugueiros, a própria

comunidade local e os demais negócios existentes no assentamento. Apesar de não mencionado, o Governo, em sua esfera federal e estadual, também influencia a criação e sobrevivência de tais organizações, assim como os demais atores do *trade* turístico, que envolvem os hotéis, as pousadas, os restaurantes etc. Por fim, apesar de também não mencionado, o próprio cliente é um ator fundamental à sobrevivência de tais organizações.

Figura 27 – Rede de atores sociais relevantes



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A Figura 27 apresenta (mas não esgota) os principais atores sociais que exercem influência sobre essas organizações e que também são influenciados por elas. O Governo é um ator que atua de maneira mais predominante no pilar regulativo, estabelecendo regras e inspecionando a conformidade, segundo estabelecido por Scott (2014).

As organizações com modelos de negócios alternativos também estão sujeitas a essas regras que envolvem, principalmente, a formalização do negócio e regulamentos que envolvem a concessão de licenças (corpo de bombeiros e vigilância sanitária municipal). Pelo fato de estarem situadas em um território que também é uma APA, essas organizações se submetem, ainda, ao plano de manejo elaborado pela Superintendência de Administração do Meio Ambiente (SUDEMA), necessitando de licenças para a realização de eventos.

De modo geral, percebe-se que a conformidade a tais regras foi a resposta predominante nas organizações, sendo todas elas formalizadas e enquadradas no MEI.

Quando questionados acerca das razões para formalização dos negócios em MEI, os entrevistados apontaram os benefícios advindos de tal enquadramento, conforme é possível perceber nos trechos dos entrevistados E2 e E3 e que envolvem: (i) a facilidade na contribuição para a aposentadoria e seguridade social por meio do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); (ii) a possibilidade de contratação de um funcionário; (iii) a facilidade de compra de materiais por meio de um Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ); e (iv) a necessidade de "andar legalizado" para que também possam cobrar, quando necessário.

Questão da gente ter uma **garantia** de, de pagar, no caso eu pago o **INSS** né, é uma **garantia**. E assim, **a gente precisa também de ter firma registrada...** a gente precisa, é... ter, querendo ou não **andar legalizado para que a gente possa cobrar também, né?** A gente a partir do momento que, Deus me livre, acontece alguma a gente tem **autorização do corpo de bombeiro**, a gente tem **autorização da Vigilância Sanitária** do município, então todo um processo, **eu acho importante** isso. (E2)

Porque assim, eu tive a consultoria do Sebrae né, que foi Danilo e ele me aconselhou a isso. Porque eu trabalho pra mim, mas **se eu tivesse MEI aberto eu taria sendo protegido**, qualquer coisa que me acontecesse né? Vá que eu ficasse **doente** né? E aí eu podia **assinar até a carteira de uma pessoa** e por isso que eu fiz isso, porque **é mais fácil pra mim comprar um vrido** né? Pra todas coisas que a gente vai fazer **é mais fácil a gente tendo o MEI aberto. É melhor pra gente.** (E3)

Parte dessa conformidade também está relacionada ao desejo de tais organizações de evitar sanções, conforme mencionado pela entrevistada E6: "Não, a gente abriu mais por causa, por conta das bebidas né? Que **vem mais em conta** tudinho, e **também por causa da prefeitura que cai muito em cima.**" Percebe-se, portanto, que tais aspectos regulativos envolvem, conforme já previsto por Scott (2014), não apenas aspectos restritivos do comportamento dessas organizações, mas também habilitam a sua ação por meio de licenças e benefícios já mencionados.

Em sua esfera federal, o governo também atua por meio do Ministério do Turismo (MTur) como principal órgão influenciador de tais organizações. Isso porque é na esfera federal que as políticas públicas de âmbito nacional são estabelecidas, ainda que, por vezes, as políticas pareçam distantes de alcançar a realidade desses negócios. Tal fato é percebido porque nenhum(a) dos(as) entrevistados(as) ou representantes das organizações abordadas, nas aproximações iniciais, sequer mencionou o governo em âmbito federal como influenciando a sobrevivência dos seus negócios. Entretanto, é por meio do MTur que o governo federal institui políticas públicas nacionais e direciona recursos aos estados ou municípios que, por sua vez, podem ou não chegar na forma de investimentos e recursos para tais organizações.

A título de exemplo, o 'Investe Turismo' é um programa de articulação e fomento ao turismo lançado pelo MTur, SEBRAE e Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), que tem por objetivo promover a convergência de ações e investimentos para acelerar o desenvolvimento, gerar empregos e aumentar a qualidade e competitividade de 30 rotas turísticas estratégicas do Brasil, escolhidas pelo próprio MTur, mediante critérios que envolveram, principalmente, a categorização dos municípios estabelecida no Mapa Brasileiro do Turismo – política esta também implementada em âmbito federal. Por meio desse programa, na Paraíba, os municípios de João Pessoa, Cabedelo e Conde foram selecionados e apenas eles obtiveram recursos para serem direcionados ao turismo.

Foi por meio dos recursos do 'Investe Turismo' que tais organizações do Sítio Tambaba participaram, em agosto de 2019, de treinamentos e capacitações voltadas aos seus negócios. Entretanto, se questionados sobre o papel do Ministério do Turismo, tais organizações não conseguem dimensionar a influência que ele tem sobre elas e sobre o setor em que atuam.

Além de influências mais diretas como essa, que chegam por meio de recursos financeiros, esse mesmo governo federal pode retrair os investimentos voltados ao turismo e isso também afetaria a sobrevivência de tais organizações e o surgimento de novas. Os recursos do 'Investe Turismo' serão 100% subsidiados, chegando gratuitamente a essas organizações, mas há o aspecto negativo da gratuidade, conforme ressaltado pelo entrevistado E11:

Acho que o 'Investe' agora vai ter condições de, do, do, vamos dizer, da gestão municipal que tá a frente com o SEBRAE e os **empresários definirem o quê que eles querem aplicar esse recurso**, entendeu? do 'Investe' lá. Eu acho que é uma oportunidade agora. Agora sempre com esse olhar que esse recurso do 'Investe' ele é pra que? Pra trabalhar com **plano de desenvolvimento**, é **capacitação**, trabalhar **consultoria**, **acesso a mercado**, né? [...] Eu só acho que **não deveria ser cem por cento** sabe? Porque as pessoas as vezes **não dão valor**. (E11)

Além do 'Investe Turismo', outras políticas estabelecidas pelo MTur também podem influenciar diretamente tais organizações, a exemplo da categorização dos municípios, do CADASTUR, do Programa Regional de Desenvolvimento do Turismo (PRODETUR) e do Programa de Regionalização do Turismo (PRT).

Já na esfera estadual, o principal órgão influenciador de tais organizações é a Secretaria Estadual de Turismo e Desenvolvimento Econômico da Paraíba (SETDE-PB), responsável pela interlocução do estado com o Ministério do Turismo. Esse órgão não foi mencionado em nenhum momento pelos participantes da pesquisa – possivelmente porque ele lida com

atividades menos tangíveis para tais negócios, já que atua na interlocução das ações em nível estadual para o MTur.

Por fim, é a esfera municipal do governo a que mais influencia os negócios pesquisados, haja vista que a gestão municipal, representada principalmente pela Secretaria Municipal de Turismo, é quem decide quais segmentos do turismo serão enfatizados como parte do cenário institucional.

Conforme já explicado no capítulo '4.2' deste estudo, o Conde tem dois principais eixos turísticos que envolvem o turismo convencional (sol e mar) e o turismo alternativo (de base comunitária). Sendo assim, é a gestão municipal quem decide quais dos eixos terá maior enfoque, vide ressaltado pelo entrevistado E8:

Mas o Conde tem esse diferencial, [...] estão entendendo esse apelo que **não é só levar o Sol e Mar** pro turista, o que é realmente algo inovador. **Até então, nunca se falou no Conde, em assentados, em quilombola, em indígenas**, ninguém nunca chamou pra uma reunião, pra poder dizer "olhe, nós temos um produto né, turístico, cultural, diferenciado e que a gente pode realmente investir" e aí hoje em dia a gestão tá fazendo isso. (E8)

Além disso, é na esfera municipal que os recursos federais estabelecidos por meio do MTur são direcionados ao *trade* turístico do município; sendo assim, é fundamental para esses negócios que o segmento turístico em que atuam seja, primeiramente, valorizado e focado pelo município e, posterior a isso, que tal município aloque tais recursos nas organizações partícipes de tal segmento, o que envolve não apenas os assentados, mas também as comunidades quilombolas e indígenas. Por fim, é importante que tal gestão municipal crie políticas públicas de fomento e apoio ao empreendedorismo.

Por exemplo, apenas com a criação da lei municipal nº 1029/2019 publicada em 15 de agosto de 2019, que institui o Programa Municipal de Economia Criativa denominado 'CASULO', foi criada uma linha de crédito municipal aos microempreendedores da região. Até então, o município não dispunha de nenhuma linha de crédito voltada aos microempreendedores.

Se essa linha de crédito existisse no momento de criação das organizações estudadas, elas teriam uma opção a mais como fonte de financiamento, mas como não foi o caso, todos eles surgiram com recursos próprios, sem a possibilidade de alguma linha de crédito. Obviamente, tal linha de crédito pode ser fundamental aos novos empreendedores que surgirem, não apenas no espaço do assentamento, mas do município como um todo; é o que afirma a entrevistada E15:

É, e aí a ideia era, a ideia ainda é né? Uma **linha de crédito**, mas com, não simplesmente "ah, quanto que eles precisam". E aí, **não é um empréstimo**, mas uma linha, uma **trilha empreendedora**, pra que que é? Como é que você vai aplicar? Vamos dar uma **capacitação** e aí vem a linha de crédito. [...] É, dar **visibilidade** a essas pessoas por meio de **conexões**, por meio de **feiras** né? Sejam locais, nacionais, enfim, né, estaduais e a linha de crédito. [...] Também fazendo a parceira com o SEBRAE, então aqui a gente também tá implementando a sala do empreendedor, pra que possa, a gente possa trabalhar aquela parte da **formalização**, do **MEI**, tirar **dúvidas** [...] (E15)

É possível perceber, portanto, que, por meio da gestão municipal e de programas como esse, a comunidade local pode ter maior suporte no momento de criação de um negócio, de sua formalização etc. Principalmente quando o município – como é no caso de Conde – tem forte carência de acesso à educação e recursos que facilitem tal ação empreendedora. No âmbito do assentamento, muitos dos empreendedores não são alfabetizados, ou não possuem computador para realização de qualquer atividade voltada ao negócio. Assim, a criação de políticas públicas que auxiliem tal população nesse processo pode ser determinante:

Porque a gente é do setor mais institucional, como **o pessoal é muito desacreditado** é preciso você ter uma **coisa concreta**. E o seguinte, aqui pessoal vem, disponibilizo a máquina de xerox, entendeu? Me sento aqui, **faço a proposta com eles**, vou na reunião quando tem qualquer coisa, pendência, a gente vai em **assembleias com eles**, vai fomentando. Eles chegam aqui é bem acolhido, você tá entendendo? Bem acolhido e ele vai **ganhando a confiabilidade**, porque **se não, você não consegue**. (E10)

Agora, discutindo o papel do SEBRAE-PB, é possível perceber sua atuação preponderante no surgimento (incentivo) e sobrevivência (profissionalização) de tais organizações. Nisso, percebe-se que o órgão atua muito mais no pilar normativo, ao passo que é o principal responsável pela profissionalização dessas organizações. Na grande maioria das organizações, o SEBRAE-PB chegou de forma tímida, mas naquelas pelas quais ele passou é possível perceber o avanço, que se reflete na construção de uma identidade visual dos negócios, na utilização de embalagens mais sofisticadas e que possibilitem que o cliente (turistas, em sua maioria) possa transportar durante sua viagem etc.

É possível observar ainda que o surgimento do primeiro negócio no espaço do assentamento foi fortemente influenciado pelo SEBRAE-PB, que promoveu uma viagem a tais empreendedores para a cidade de Areia (PB). Nessa viagem as empreendedoras visitaram um negócio que já estava consolidado no roteiro rural e o utilizou como base para criação do seu próprio negócio.

Conforme afirmado pela entrevistada E4: "A gente visitou a Casa de, do Doce, de Ester. Lá era no mei do nada. Eu não vi rua lá, assim, cidade. Era mato também, no mei do

nada. Aí eu digo 'oxente, lá deu certo? Porque não aqui?'. Assim, é possível perceber que tal visita levou a um processo mimético em relação a 'Casa do Doce', mostrada na Figura 28, presente no município de Areia.

Figura 28 – A 'Casa do Doce' em Areia



Fonte: Blog 'Partiu Interior'¹⁰ (2017).

Tal processo mimético em relação à organização de Areia (PB) foi tão real que até mesmo o nome 'Casa do Doce' foi replicado pelas empreendedoras do 'Doces Tambaba', conforme é possível observar na Figura 29. No topo da entrada do estabelecimento é possível perceber que o primeiro nome utilizado também foi 'Casa do Doce'; entretanto, após a consultoria do SEBRAE e posterior formalização do negócio, o nome foi alterado para 'Doces Tambaba'. Tal confusão em relação aos nomes foi explicada pela entrevistada E7:

[...] isso foi uma visita, um *benchmarking* que o SEBRAE fez à 'Casa do Doce' lá em Areia, que lá tem a 'Casa do Doce' que é de Ester. Aí é 'Doces Tambaba' porque ela não podia colocar 'Casa do Doce', porque aí ia ficar a mesma coisa né? Elas foram lá, elas já faziam esse doce, Ester que já tava mais avançada lá em Areia, eles viram como é que faziam e viram que eles poderiam né, que eles seriam capazes de fazer também. (E7)

¹⁰ Disponível em: < <https://partiuinterior.com/2017/06/18/boa-comida-em-areia-pb/>>. Acesso em: 10 Dez. 2019.

É interessante observar ainda que tal processo mimético aconteceu porque as empreendedoras tomaram a 'Casa do Doce', de Areia (PB), como uma organização "modelo". Conforme afirmado pela entrevistada E7, tal organização já estava "mais avançada" em seu contexto de atuação, representando certo modelo de referência. Em conformidade com a afirmação de DiMaggio e Powell (1983), essa resposta padronizada à incerteza encorajou a imitação dessa organização por parte das empreendedoras, que replicaram não apenas a estrutura de tal organização, mas até mesmo o produto que lá era comercializado – nesse caso, os doces.

Figura 29 – A 'Casa do Doce' em Tambaba



Fonte: Material secundário da pesquisa.

Tal processo mimético é incentivado por alguns órgãos na realização dessas viagens. A entrevistada E7 ainda comenta: "E outra coisa que é importante, essas viagens pra conhecer novos destinos, pra você ter **ideias**, pra **trazer** pro seu destino, **copiar** mesmo, **todo mundo copia tudo**. Isso é, você **copia e adapta** pra seu, sua região". É possível perceber que esse processo mimético existiu tanto em relação ao nome, como a própria estrutura física dos negócios e até mesmo do próprio produto comercializado.

Na Figura 18, é possível perceber certa semelhança em relação aos materiais utilizados, enfatizando a simplicidade e aspectos mais rústicos que remetem ao campo. Essas

visitas técnicas geralmente são promovidas pelo SEBRAE, conforme explicado pelo entrevistado E11:

É, e aí com visita organizada, articulada com o SEBRAE, com associações, no caso lá de empresas que implantaram, pra discutir essa coisa, técnica de vendas, quais são as **práticas que eu tô fazendo aqui que podem ser replicadas** lá? E quais são as **coisas que eu não estou fazendo e que eu poderia fazer**? O que eu tô fazendo de errado né? Então essa visita técnica tem esse propósito. (E11)

O processo mimético se repete dentro do espaço do assentamento, levando os demais negócios que vão surgindo com o decorrer do tempo a adotarem a mesma estrutura comum. É importante ressaltar que a adoção de tais estruturas está relacionada, também, a um processo identitário, conforme já explicitado na seção '4.2' do presente estudo.

Esse processo mimético no âmbito do próprio assentamento em razão dessa identidade também está em consonância com aquilo que é colocado por DiMaggio e Powell (1983), quando afirmam que as organizações tendem a imitar aquelas que se assemelham a elas próprias em algum aspecto. Assim, a adoção de tais estruturas envolve um processo mimético e de busca por legitimação desses negócios e revelam a história e a identidade de tais empreendedores.

Dentro do espaço do assentamento esse processo mimético se deu em relação às estruturas e a alguns produtos comercializados, conforme foi possível observar nas imagens disponibilizadas no subcapítulo '4.1 Organizações Estudadas', mas também em relação aos próprios eventos.

Na Figura 30, está o banner de divulgação do 'Forró no Sítio', que começou a ser promovido pelo 'Shopping Rural' em 27 de abril de 2019, sendo realizado a cada segundo sábado de todos os meses. Posteriormente, em 15 de dezembro de 2019, a 'Casa de Taipa' também passa a realizar um forró em seu espaço, mas sem uma programação exata específica. A Figura 31 apresenta o banner de divulgação utilizado.

Figura 30 – Banner de divulgação do 'Forró no Sítio' no 'Shopping Rural'



Fonte: Acervo Shopping Rural (2019).

Figura 31 – Banner de divulgação do 'Forró Pé de Serra' na 'Casa de Taipa'



Fonte: Acervo 'Casa de Taipa' (2019).

Constatou-se que o SEBRAE-PB tem atuação mais preponderante nos negócios do 'Shopping Rural'. Nesses negócios, são percebidas iniciativas de profissionalização que envolveram a consultoria oferecida pelo órgão e treinamentos e capacitações sobre gestão (principalmente financeira) do negócio, abertura de mercado e contato com novos parceiros e

fornecedores, rotulação das embalagens, manuseio de alimentos, apresentação física dos negócios (placas), criação de logomarcas etc.

Apesar disso, percebeu-se certa dificuldade de incorporação dessas capacitações no dia a dia da gestão desses negócios. Adotando a concepção de Fogel et al. (2008) que entende a educação como uma instituição básica, pode-se concluir que a ausência dela, nesse caso, influencia negativamente a sobrevivência de tais organizações, pois, limita a capacidade da empreendedora de realizar pequenas ações como ler, escrever, fazer cálculos etc. e, conseqüentemente, profissionalizar a gestão do seu negócio.

Outra leitura possível de ser realizada é que a conformidade dessas organizações a essas regras de profissionalização levou a uma adoção cerimonial (MEYER; ROWAN, 1977) de tais práticas. À vista disso, a afirmação de que o negócio já passou por consultoria do SEBRAE-PB pode ser muito mais um mecanismo na busca por legitimação e por uma aparência de que a organização tem se adequadado aos instrumentos formais de gestão do que, de fato, sua utilização como uma solução eficiente aos seus problemas. Tal fato corrobora as afirmações de Meyer e Rowan (1977), que evidenciam a lacuna existente entre as estruturas formais e as atividades reais de trabalho das organizações, o que as torna fracamente acopladas.

Há de se observar, entretanto, que, apesar da importância desse suporte do SEBRAE-PB para o pontapé inicial do primeiro negócio no espaço do assentamento, a sobrevivência de tais organizações depende de um esforço muito autônomo. Nesse sentido, a associação de tais organizações a grandes atores como o Governo ou o SEBRAE-PB pode auxiliar no processo de legitimação e sobrevivência das organizações, não sendo, contudo, fator exclusivo. De modo bastante exemplificativo, pode-se tomar como exemplo uma outra iniciativa no município de Conde intitulada 'Mães do Barro', vide Figura 32.

Figura 32 – Projeto 'Mães do Barro'



Fonte: Paraíba Criativa¹¹ (2015).

As 'Mães do Barro' foi um projeto lançado em 2011, de iniciativa da Prefeitura de Conde e do SEBRAE-PB, na tentativa de inserir artesãs da comunidade quilombola do Gurugi I em alguma iniciativa empreendedora de criação de potes, esculturas, utensílios domésticos e outros materiais em cerâmica, barro e cipó.

Apesar do apoio e suporte destes atores no incentivo por meio da realização de uma viagem a Tracunhaém, município de Pernambuco conhecido pelo artesanato em barro, a iniciativa não sobreviveu por muito tempo, conforme mencionado pelo entrevistado E9: "Uma das primeiras coisas que a gente fez foi pegar as 'Mães de Barro' e levar pra, pra Tracunhaém, sabe? E elas voltaram lá de forma diferente. Eu disse "Pronto, agora vai, vai despontar". Mas terminou ainda sem dar certo."

Percebe-se, mais uma vez, que esse processo mimético em relação a algum destino turístico é usualmente incentivado por esses atores. Entretanto, como o esforço de manutenção de um negócio depende do próprio empreendedor ou da própria comunidade, esse fator não garante a sobrevivência de tais organizações. Esses achados corroboram o posicionamento adotado por Irving (2009), de que iniciativas do turismo de base comunitária até podem ter um ator externo como indutor da iniciativa; entretanto, a manutenção delas depende do esforço e motivação dessas próprias comunidades.

¹¹ Disponível em: <<https://www.paraibacriativa.com.br/artista/maes-do-barro/>>. Acesso em: 07 Jan. 2020.

Em se tratando da profissionalização, os produtos comercializados geralmente são produtos artesanais e de produção local que envolvem as experiências que essas pessoas desenvolveram ao longo da vida, não envolvendo, no geral, cursos técnicos ou profissionalizantes. Tais produtos são os doces, as cachaças, o crochê, no caso dos restaurantes as comidas típicas da região como a galinha de capoeira, a peixada etc.

Há poucos indícios de profissionalização e, quando identificada, costuma ser advindo de uma experiência de emprego anterior ou de alguma capacitação realizada pelo SEBRAE-PB. Com isso, a capacidade de negociação dessas organizações com outros atores do *trade* turístico se torna limitada. Além disso, percebeu-se grande dificuldade de uma tomada de decisão mais estratégica e de longo prazo que ultrapasse o horizonte diário e imediato.

Devido à inexistência de uma produção regular e padronizada, essas organizações não se submetem à demanda gerada pelo mercado tradicional. Obviamente, isso se trata muito mais de uma questão relacionada ao próprio segmento do turismo em que estão situados que, por si só, não tem por objetivo a utilização de grandes infraestruturas e produções escaladas para a recepção desses clientes/turistas, mas focam muito mais na relação interativa e de troca entre visitante e visitado. Apesar disso, é possível afirmar que aquilo que é produzido, em geral, tem alto valor agregado, em razão de tendências e preferências contemporâneas (à época de realização deste estudo) dos consumidores pela produção orgânica (isenta de agrotóxicos) ou à qual se possa atribuir rótulos como "verde" ou "sustentável".

Além disso, outros atores se mostraram preponderantes à sobrevivência dessas organizações. Há de se destacar o papel dos bugueiros e guias de turismo locais, que atuam como principais responsáveis pela recepção inicial desses clientes/turistas no ambiente da praia, divulgadores do trabalho realizado pelos assentados e transportadores desses clientes até o espaço do assentamento.

Esses atores têm fundamental importância na incorporação dessas organizações como parte do cenário turístico local. Visto que o Conde ainda se destaca pelo turismo 'sol e mar', é por meio dos bugueiros e guias locais que estes clientes são deslocados das áreas das praias até o assentamento.

Os demais atores do *trade* turístico – que envolve os hotéis, pousadas e restaurantes – também são importantes para tais organizações. Isso porque grande parte desses turistas circulam nesses outros negócios do turismo 'sol e mar' e, por meio de parcerias com esses outros atores, eles poderiam receber a indicação de visita.

Entretanto, esses atores não foram sequer mencionados pelas organizações do assentamento como uma possível parte interessada de suas organizações. Eles ainda atuam de

maneira muito restrita ao seu espaço territorial, contando com o apoio principalmente dos bugueiros, esquecendo que o *trade* turístico como um todo poderia auxiliar em seu negócio, caso operassem mais pautados por uma lógica de cooperação.

Em se tratando de atores sociais mais relevantes, há de se destacar, também, a atuação da própria comunidade local e dos demais negócios situados dentro desse território. Isso porque elas existem no próprio espaço territorial de moradia de muitas famílias. Percebeu-se que, primeiramente, é fundamental que tais organizações sejam legítimas perante a comunidade do próprio assentamento, caso contrário, essa mesma comunidade pode encontrar meios de boicotar sua atuação.

Essa constatação vai ao encontro do posicionamento adotado por Liu, Cheng e Cheung (2017) de que o apoio dos residentes locais, principalmente em áreas rurais, é critério essencial à realização de atividades turísticas. Não houve evidências de que os negócios aqui estudados não fossem aceitos por esses moradores. Apesar disso, este estudo também reconhece parte dos efeitos negativos da existência de tais organizações (comentados no subcapítulo '4.5 Papel e contribuições ao contexto local').

Esse processo de legitimação perante a própria comunidade acontece, a princípio, por uma identificação coletiva (WEBB et al., 2009) com a história dos empreendedores locais. A grande maioria dos assentados vive a mesma realidade; assim, não é incomum encontrar doceiras ou boleiras que vendiam seus produtos na beira da estrada, como alguns empreendedores que vivenciaram circunstâncias similares.

A história da venda de doces, por exemplo, inicialmente se deu em conjunto com as mulheres da comunidade que o comercializavam na beira da estrada. Apenas depois de desfeita essa parceria, as empreendedoras do 'Doces Tambaba' contaram com o apoio do SEBRAE-PB para iniciar o negócio, conforme destacado pela entrevistada E3:

Porque quando eu comecei essa história com as mulheres da comunidade não existia a pista, eu **vendia na beira da estrada**, tinha que **correr atrás de um carro com a bandeja de doce na mão pra poder vender**. E daí esse sonho meu adormeceu durante muitos anos, e depois da visita de "citado1", foi que esse sonho se acordou novamente e tá aqui se tornando realidade. (E3)

Além disso, a própria estrutura física adotada por esses negócios revela muito da história da própria comunidade. É bem provável que, se adotassem grandes estruturas em alvenaria, tais organizações teriam muito mais dificuldade de se legitimar perante a comunidade. As estruturas em taipa, por sua vez, revelam parte da história dos demais moradores, não lhes causando nenhuma espécie de estranheza ou desconforto.

Ainda relacionado ao processo de legitimação, alguns desses negócios se utilizam de elementos normativos na tentativa de demonstrar consonância com alguns padrões de qualidade desejáveis (SCOTT, 2014). Índícios disso estão relacionados à presença de certificações, sempre expostas de maneira visível aos clientes, conforme é possível perceber na Figura 33.

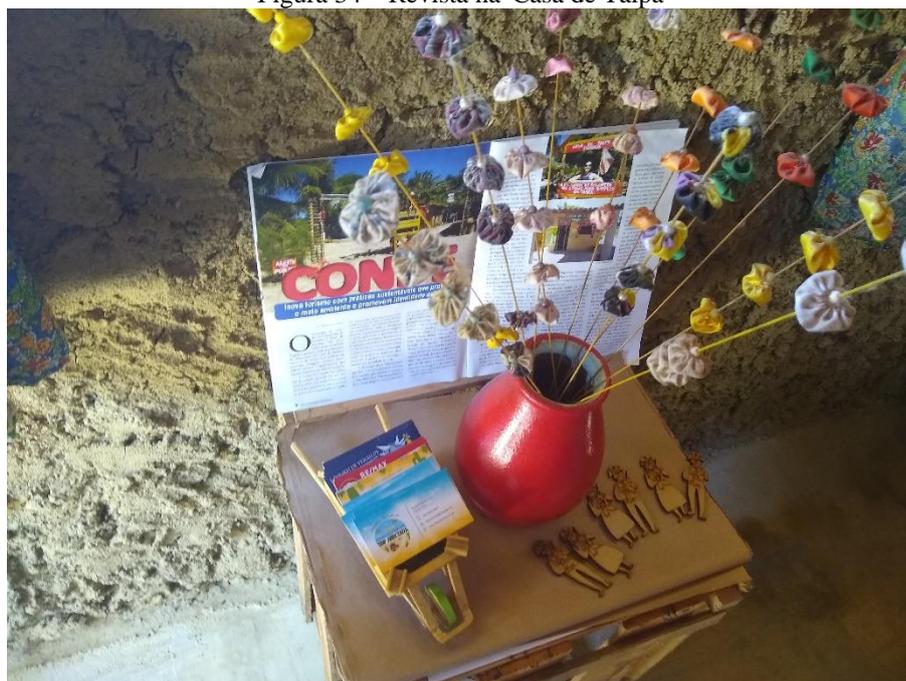
Figura 33 – Certificado no 'Doces Tambaba'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Além disso, ao fundo da Figura 33 é possível observar, ainda, a presença de banners, alguns deles relacionados a grupos de estudos da UFPB. Além das certificações, matérias jornalísticas também são expostas como símbolos de legitimação e adequação aos padrões e normas desejáveis da sociedade, vide Figura 34. Nisso, demonstra-se parte da influência dos valores e normas sociais como influenciando a legitimação e sobrevivência dessas organizações.

Figura 34 – Revista na 'Casa de Taipa'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Percebe-se também que, nesse processo de legitimação, as organizações estudadas se utilizam de narrativas e práticas discursivas, tanto em relação aos produtos que comercializam, quanto em relação ao seu negócio como um todo que levam os turistas (ouvintes) a terem um vínculo emocional/afetivo com a história de tais empreendedores.

Assim, por meio desse *storytelling*, o cliente é levado muitas vezes a comprar não apenas um produto, mas a história existente por trás dele. É interessante perceber que essa "contação de histórias" sobre o negócio é tão efetiva que três (3) dos empreendedores já foram convidados a palestrar sobre o seu negócio em eventos no próprio município, bem como em outros estados do país.

Além disso, ainda discutindo a legitimação, ao comercializar os produtos de outras comunidades, essas organizações vinculam o seu negócio a outras causas, abrangendo a sua relevância para além do âmbito do seu próprio assentamento e legitimando-se, também, perante essas outras comunidades, como mencionado pela entrevistada E3: "**Porque toda a loja que tem aqui, tem algum produto que é de algum assentamento, que eles não têm como vender, a gente traz pra cá**".

Percebe-se, portanto, que a legitimidade, enquanto condição que reflete a aceitação e percepção de adequação (DEEPHOUSE et al. 2017) de uma organização perante as regras, normas e estruturas cultural-cognitivas (SCOTT, 2014) se torna um aspecto fundamental para a sua sobrevivência.

Para alcançar essa condição é importante que elas entendam a rede de múltiplos atores que a influenciam e sobre as quais exercem influência. No caso das organizações estudadas, os principais atores passíveis de conferir legitimidade a tais organizações estão expostos na Figura 27. Apesar disso, conforme afirmado por Deephouse et al. (2017), as fontes e os critérios de legitimidade mudam com o tempo, exigindo dessas organizações uma contínua busca por manter a condição.

Por fim, adotando uma perspectiva de lógicas institucionais como a de Fong, Wong e Hong (2017), é possível entender se as organizações atuam mais pautadas por uma lógica de cooperação ou de competição entre elas e os demais atores do *trade* turístico. Os dados demonstram que, apesar de tentarem transparecer uma lógica de cooperação no momento das entrevistas, as aproximações realizadas possibilitaram perceber que, na verdade, há pouca cooperação entres os negócios existentes no âmbito do assentamento.

Os negócios atuam de maneira mais individualista e isso se reflete, inclusive, nos processos de divulgação, que acontecem singularmente. Nem mesmo ocorre a participação desses empreendedores em ações e eventos promovidos pelos outros negócios no assentamento, conforme ressaltado pela entrevistada E3 que, apesar de afirmar que a relação entre eles é "normal", a ideia de parceria e de trabalho em conjunto ainda inexistente.

A relação com, da gente com eles, eles com a gente é **normal**. Agora a gente bota o Forró no Sítio, **a comunidade não participa. Alguns participa. Que era pra todos eles participar, né? Porque se eles botar alguma coisa no deles também, pra gente participar também.** A gente **tem que trabalhar junto, né?** Mas **até aqui, não tá acontecendo ainda.** (E3)

É importante ressaltar que, ao falar da 'comunidade', a entrevistada também abrange os moradores e não apenas aqueles que possuem algum empreendimento. A entrevistada E15 destaca alguns possíveis efeitos dessa falta de cooperação entre os negócios do assentamento, que envolvem maiores despesas com a divulgação que, à época de realização deste estudo, constatou-se que tem sido feita individualmente por cada um dos negócios; a ausência de fortalecimento enquanto comunidade na luta por seus direitos, entre outras consequências.

Mas aí veio o diagnóstico nessa conversa com "citado1", com as pessoas de lá, a gente observou que eles **precisam se fortalecer enquanto comunidade, né?** Então assim, é algo que a gente pretende fazer uma reunião pra poder falar sobre o **poder da conexão, da colaboração** deles, entendeu? Até mesmo porque, [...] a gente precisa fortalecer elas, porque a **nossa intenção é transformá-los em multiplicadores pra dentro do próprio município.** Então, por exemplo, o Sítio Tambaba hoje, o principal objetivo é a gente conseguir trabalhar a **melhor integração do assentamento como um todo**, entendeu? Pra fortalecer eles, por

meio de uma **comunicação única** pra **redução de custos**, como da **divulgação** deles né, seja em jornal, seja rede social [...] (E15)

A ausência de cooperação entre os negócios do assentamento parece se estender também aos demais atores do *trade* turístico – algo evidenciado pela entrevistada E6 quando questionada sobre o que falta para que haja fortalecimento da atividade turística e das organizações do sítio. Tal aspecto também pode ser visto como um fator de influência negativa para a sobrevivência das organizações.

Segundo a concepção de Adu-Ampong (2017), para que o turismo atue como catalisador de resultados positivos para todos aqueles que se envolvem direta ou indiretamente nesta atividade, se faz necessário adotar uma lógica de colaboração e de coordenação nos processos de planejamento e desenvolvimento turístico:

Parceria, divulgação, cumplicidade, chegar, conversar. Porque o Conde é tão pequeno, **dá pra se unir, dá pra gente conversar.** Hoje em dia **eles só querem os grandão, só os grande.** Pode ter reunião, deve ter hoje, amanhã... **cheio de reunião, com prefeita, com o secretário de turismo, e a gente nada.** [...] **Chegar aqui,** de certa maneira. **Conversar com a gente.** Se precisar da gente ajudar, a gente ajuda. Da mesma forma, **todo mundo se reúne** né? Pra ver o que a gente vai **melhorar.** **Não tem, é cada um por si.** (E6)

Apesar disso, é importante destacar a tímida participação das organizações do assentamento nos processos de planejamento que envolvem o turismo do município de Conde, conforme destacado pelo entrevistado E11. A própria pesquisadora participou de reuniões que envolviam todo o *trade* turístico do município, mas nenhum dos responsáveis por nenhuma das organizações do assentamento esteve presente.

Ao mesmo tempo que sintomático, isso pode ser resultado da ausência de cooperação entre as organizações, ou também a falta de percepção de tais empreendedores de que a presença de ao menos um deles como representante na busca pelos interesses do assentamento é aspecto fundamental à sobrevivência dos seus negócios. Sem isso, as políticas que envolvem o turismo do município podem ser direcionadas exclusivamente ao segmento 'sol e mar', beneficiando os hotéis, pousadas e restaurantes e deixando de lado as necessidades daqueles que fazem parte do segmento alternativo.

Agora assim, **a gente chama** pra diversos eventos, diversas reuniões, nós temos eventos aqui, que se você olhar naquele plano de desenvolvimento, não sei se tem algumas fotos, com Secretaria de Turismo, com PBTUR, com Universidade Federal, Prefeitura, SEBRAE, SENAI, **pra discutir um plano de desenvolvimento** pra eles e depois discutir o que é que tem que ser feito tá? **Só que quando chega na hora do**

vamos fazer [...] muitas das vezes ele não participam desses momentos e depois cobra. (E11)

Coincidentemente, em uma reunião com o *trade* turístico, os representantes de hotéis, pousadas e restaurantes questionaram a utilização do recurso obtido com o Investe Turismo, sendo que, até aquele momento, apenas as barracas de Coqueirinho e os negócios do Assentamento Tambaba já haviam se beneficiado desse recurso, por meio de treinamentos e capacitações. Nenhum dos representantes, entretanto, estava presente, o que gerou certo clima de tensão com os demais atores do *trade* turístico.

A participação dessas organizações em processos de planejamento que envolvem os formadores de políticas públicas e os demais atores do *trade* turístico é fundamental na busca por recursos e interesses. Se consideradas legítimas para todos esses atores e, se atuando em uma lógica de cooperação entre eles, as organizações do assentamento poderiam se beneficiar de diversas formas: tornando-se fornecedoras aos hotéis, pousadas e restaurantes; atuando de modo colaborativo em processos de divulgação que atraia os turistas até o município; sendo divulgadas por tais atores como parte do cenário turístico local etc.

4.5 Papel e Contribuições ao Contexto Local

Inicialmente, adotando uma perspectiva mais eficientista e focada no crescimento econômico, por meio do empreendedorismo, as organizações com modelos de negócios alternativos aqui estudadas contribuem para a revitalização da economia local, gerando emprego e renda para a comunidade.

É importante salientar, entretanto, que, em muitos casos, esses negócios atuam como complemento à renda obtida em outra atividade laboral dos envolvidos. Isso porque, conforme já mencionado, embora pertencentes a um segmento alternativo do turismo, essas organizações dependem fortemente do turismo 'sol e mar'. Nisso, questões como sazonalidade são inerentes a elas, fazendo com que o volume e a frequência de visitação variem de um período a outro e também de um negócio a outro. De qualquer maneira, por meio do empreendedorismo tais organizações têm possibilitado um novo meio de renda para estas famílias, conforme ressaltado pela entrevistada E3:

É, a gente tem, eu acredito que a gente tem contribuído muito né, pra essa comunidade. Gerando emprego pra muitas pessoas né? Porque a gente aqui antes, a gente só era a gente, hoje em dia eu vejo outras pessoas trabalhando, que saiu de, parou de trabalhar pra os outro, tá tendo seu próprio negócio. (E3)

Corroborando com o posicionamento de Liu, Cheng e Cheung (2017), esses pequenos negócios turísticos fornecidos pela comunidade local, ainda que simples e de pequena escala, se tornam oportunidades para a população e permitem que elas também usufruam dos benefícios econômicos advindos da atividade turística. Esse impacto econômico se dá, principalmente, no âmbito do próprio assentamento, mas essa geração de emprego e renda também se amplia a outras comunidades vizinhas que se tornaram fornecedores para estas organizações.

No entanto, se atuassem de maneira mais colaborativa junto ao *trade* turístico, as organizações do Sítio Tambaba também poderiam atuar como fornecedoras de produtos locais para os hotéis, pousadas e restaurantes da cidade; porém, isso ainda não acontece (ao menos conforme constatado à época da realização do presente estudo).

Em se tratando ainda de impactos no âmbito do assentamento, a presença e legitimação desses negócios perante os demais moradores leva, também, a um processo de fomento ao empreendedorismo. Conforme afirmado pela entrevistada E3, antes da presença dos negócios, o assentamento "não tinha nada". Além disso, antes de finalizar esta pesquisa, foi possível notar a presença de novos negócios sendo construídos.

Então, e a comunidade tá **acreditando em si**, porque cada um tá tentando **mudar sua vida** e **ter o seu próprio negócio**. Porque pra quem **não tinha nada**, tem restaurante, tem o *camping*, tem a 'Casa de Taipa', tem a casa do bolo. Então, e aos poucos eles vão **se transformando**, vão vendo que **a gente mudou a comunidade**. E eu acredito, é que nem eu já disse a você, eu acredito que um dia eu vou ver essa comunidade igual a Chã de Jardim, em Areia. (E3)

A comunidade 'Chã de Jardim', em Areia, mencionada pela entrevistada é bem consolidada no turismo do município e foi a que serviu de inspiração para a criação do seu negócio. Além disso, ainda no âmbito do assentamento, por meio da história de empreendedorismo nele presente, novos recursos chegam à comunidade que beneficiam a todos aqueles que nela residem, independentemente de terem um negócio ou não, como, por exemplo, alguns projetos da prefeitura como a 'Gelateca', que reutiliza geladeiras para serem usadas como estantes de livros por toda a comunidade.

Outrossim, segundo informações obtidas nas aproximações iniciais deste estudo e reforçadas por meio dos dados secundários (notícia 19), o assentamento Tambaba será o primeiro do país a ter uma casa de livros e, posteriormente, um espaço destinado ao artesanato produzido na região. Tudo isso se torna um benefício que se amplia a toda a comunidade, fortalecendo ainda mais a presença de tais organizações no espaço do assentamento.

Entretanto, conforme mencionado por Brasileiro (2012), o crescimento econômico por si só não é suficiente para relevar o processo multidimensional do desenvolvimento. Assim, esses impactos de ordem econômica são importantes e necessários para tais organizações. Entretanto, problemáticas como a participação social, a diversidade e a valorização cultural também devem ser enfatizadas.

Um importante aspecto atrelado a tais organizações é que, por meio da ação empreendedora, a comunidade ressignifica o "ser assentado". Isso fica evidente no trecho de fala do entrevistado E2, quando afirma que é obrigação deles, enquanto negócio, difusor de ideias, explicar o que é, de fato, um assentamento. Quando ele afirma que é necessário 'mudar o pensamento das pessoas', isso implica dizer que, segundo sua concepção, as pessoas têm um posicionamento equivocado a respeito do que é um assentamento e sobre os que nele vivem – algo que também é ressaltado pelo entrevistado E14 quando fala da 'visão que eles tinham', utilizando o termo no passado e enfatizando que tal visão foi mudada, pelo menos para aqueles que tiveram a experiência de conhecer o assentamento.

A gente tem por **obrigação** de colocar o assentamento, **explicar pras pessoas o que é um assentamento, como funciona um assentamento**. Totalmente **mudar o pensamento das pessoas**, o raciocínio de algumas pessoas que pensam, **acham que, diferente do que é um assentamento né?** As pessoas **acham que um assentamento é algo onde você entrar as pessoas vão tá armado pra querer pegar o branco**, mais ou menos isso, né? (E2)

Então nós somos vistos aqui por algumas pessoas, hoje eu já escutei algumas pessoas, que **não é a visão que eles tinha de nós, sem terra é isso, é aquilo, é aquilo**. Mas não é! São pessoas criativas [...] E eu acho bom porque tá levando o nome do assentamento pra longe, pra tirar, porque eu vi uma senhora conversando e disse "olhe, eu sinceramente, **eu tinha uma referência muito diferente de povo de assentamento**", digo "não, **mas existe alguns assentamentos que infelizmente existe muita coisa errada**, mas aqui graças a Deus." (E14)

O entrevistado E2 continua sua argumentação mostrando qual seria esse 'pensamento' que precisa ser mudado, afirmando que as pessoas acham que áreas de assentamento são espaços em que pessoas armadas — nesse caso, os próprios assentados — querem "pegar o branco", ou aquilo que é do branco. No caso, ele utiliza o termo "branco" adotando um posicionamento mais separatista, em que ele, assentado, é o "preto", e a pessoa de fora do assentamento é o "branco". Apesar disso, o termo "branco" se refere não necessariamente, e não exclusivamente, à cor da pele, mas às pessoas de maior poder político e econômico-financeiro, contra os quais eles lutaram no conflito por terras. O termo "branco", aqui, poderia ser substituído pelo termo "rico", por exemplo, sem subtração de sentido.

Esse processo de ressignificação é também apontado pela entrevistada E3, quando afirma que é por meio do turismo que as pessoas têm chegado às áreas de assentamento que antes não tinham "nenhum valor". A entrevistada também coloca o "antigo" posicionamento adotado pelas pessoas ao se referirem aos assentados como "desocupados", como pessoas que buscam terras apenas para se apropriar e morar, sem agregar algo ou trazer novas contribuições ao contexto em que atuam. Diferentemente, ela afirma que hoje o trabalho desenvolvido dentro do território do assentamento é aplaudido, demonstrando a ressignificação do "ser assentado".

Apesar disso, há de se observar aquilo que é colocado pelo entrevistado E14, quando este afirma que ainda existem alguns assentamentos em que há muita coisa errada. Portanto, tal ressignificação não se amplia a todos os assentados, bem como não se aplica a todas as pessoas, mas àqueles que conheceram o trabalho desenvolvido no assentamento Tambaba e mudaram a sua concepção sobre o movimento social.

E é por isso que o nosso trabalho é o turismo rural, é um turismo que atrai os olhos das pessoa pra dentro das áreas da, de assentamento. Porque as área de assentamento, antigamente, não tinha nenhum valor. Achava que era um monte de desocupado, e hoje quando a gente amostra o trabalho desenvolvido dentro de uma área de assentamento, a gente somo apraudido. Eles ver que não é, a gente não quer um lugar para morar só por acaso, a gente quer um lugar para a gente trabalhar. (E3)

É nesse sentido que, por meio do empreendedorismo, essa comunidade se coloca como ator central no processo de transformação da sua própria realidade. O empreendedorismo se torna uma nova alternativa para além da subsistência tradicional advinda da agricultura e pesca. E, assim, esses empreendedores também estimulam a ação empreendedora em outras famílias da comunidade em que atuam. No âmbito do assentamento, atuam de modo a promover a geração de emprego e renda, fomento ao empreendedorismo e ressignificação do ser um assentado.

Tal protagonismo social é colocado por Irving (2009) como aspecto fundamental para tais organizações, pois é dele que resulta o sentimento de pertencimento dessa comunidade e o reconhecimento de tais atores como agentes do processo de construção da realidade e da dinâmica de desenvolvimento local.

Entretanto, o papel dessas organizações no cenário local não se restringe ao espaço da comunidade, ampliando-se ao contexto do município. Esse processo de ressignificação e fomento ao empreendedorismo é fundamental para que o assentamento consiga ultrapassar e estender sua legitimação para além do seu próprio território e inicie um processo de

desenvolvimento que se estenda, também, para todo o município e, até mesmo, para o estado da Paraíba.

Nessa conjuntura, foi possível perceber que tais organizações têm se consolidado e se tornado parte do cenário turístico local, representando o município e o estado por meio de suas práticas de valorização da cultura e identidade local, conforme destacado pelos entrevistados E14 e E9:

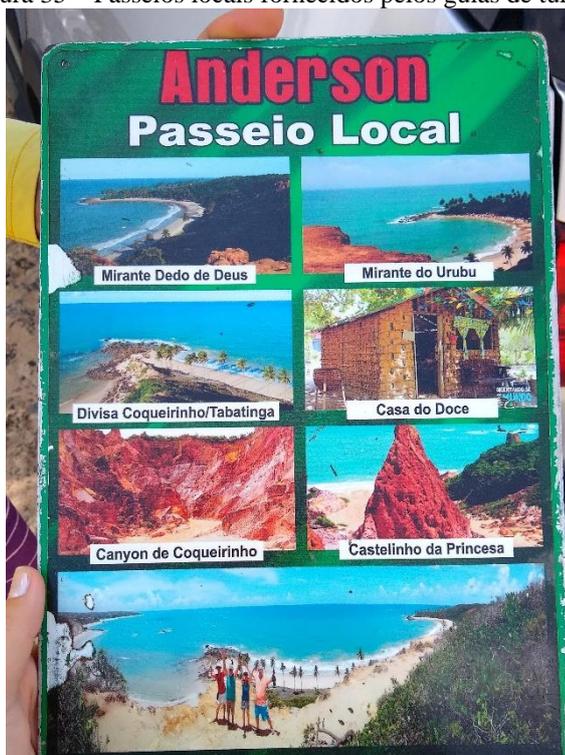
É, eu vejo assim, que tá **levando o nome do município** né, **aquecendo o comércio local** né, e também **o próprio nome da comunidade** né? Dos moradores, pra que **aqueles que tenham a cabeça que o assentamento é isso e aquilo, quando chega é totalmente diferente**, de pessoas simples, pessoas que tenham vontade de vencer na vida, que tá lutando pra sobreviver... (E14)

Então assim, é, eles **contribuem de uma forma espetacular pra o turismo** do município de Conde. **Não só do município de Conde, da Paraíba**. Eles não têm o tempo que Areia tem, mas eles têm uma **consolidação gigantesca**. Gigantesca. E que eu luto dizendo que eles **precisam ter muito mais**. Muito mais. (E9)

Percebe-se que tais organizações assumem um papel preponderante na oferta de produtos e de serviços turísticos no município, tornando-se atores centrais no cenário turístico local. Elas agregam valor ao roteiro turístico do município de Conde por meio da diversificação dos segmentos a serem ofertados, saindo do enfoque exclusivo no turismo 'sol e mar'.

É possível perceber na Figura 35 que 5 dos 6 pontos turísticos alocados envolvem as praias e, conseqüentemente, o segmento do turismo 'sol e mar', a saber: 'Mirante Dedo de Deus', localizado na praia de Coqueirinho; 'Mirante do Urubu'; Divisa Coqueirinho/Tabatinga; Canyon de Coqueirinho, localizado na praia de Coqueirinho; e o 'Castelinho da Princesa', que, apesar de ter o mirante localizado no espaço do assentamento, não enfatiza o negócio lá existente como ponto turístico, apenas o mirante.

Figura 35 – Passeios locais fornecidos pelos guias de turismo



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Apenas a 'Casa do Doce' — antigo nome do negócio 'Doces Tambaba' —, tem sido vendido como um atrativo do segmento do turismo de base comunitária ou "turismo rural", como eles tendem a chamar. Isso pode ser visto de maneira positiva por um lado, quando se realça um dos negócios estudados sendo vendido como um atrativo turístico; no entanto, pode ser visto como algo negativo caso se perceba que o turismo rural/de base comunitária de Conde não se limita à 'Casa do Doce', pois, além das várias organizações partícipes do estudo, as comunidades indígenas e quilombolas também possuem sua atuação no contexto local que nem sempre são enfatizadas. Obviamente, essa posição de destaque é reconhecida pela empreendedora, que afirma:

Mas hoje eles tão vendo que a gente conseguiu **transformar o município**, porque, se você andar por aí, o **único lugar que a gente vê gente do mundo inteiro** é o 'Doces Tambaba'. Isso aqui é o que vive mexendo com a **economia da cidade do Conde**, é esse trabalho do 'Shopping Rural'. Hoje em dia **todo mundo é virado os olhos, vem pra cá**. "Ah vou lá, ali é uma **referência**." (E3)

Apesar disso, alguns desses negócios estudados também se tornaram rota turística no litoral sul e, inclusive, estão no website da prefeitura sinalizados como "pontos turísticos" da cidade ('Casa de Taipa' e 'Shopping Rural'), conforme é possível perceber na Figura 36.

Os aspectos enfatizados, ao se referirem aos negócios, são: vivência, cultura local, costumes, experiência, agricultura, doces artesanais. Além desses, os outros pontos turísticos mencionados são geralmente relacionados às praias do município: 'Castelo da Princesa', mirante também localizado no assentamento; 'Mirante Dedo de Deus' na praia de Coqueirinho; 'Mirante de Tabatinga' na praia de Tabatinga; 'Mirante da Barra' na praia de Barra de Gramame; 'Praça do Mar' localizada na praia de Jacumã.

Figura 36 – Pontos turísticos no site da Prefeitura de Conde



Fonte: Website oficial da Prefeitura Municipal de Conde¹² (2019).

O 'Shopping Rural' é ainda destacado como rota turística dos buggueiros, conforme é possível perceber em destaque na Figura 37. Pode-se afirmar que os negócios têm se tornado parte do contexto sociocultural do município. Entretanto, ao se discutir organizações com modelos de negócios alternativos, é preciso destacar uma concepção de desenvolvimento que envolve não apenas aspectos de ordem econômica, conforme mencionado por Irving (2009), mas também aspectos culturais, simbólicos e de significados que perpetuam tais negócios e que envolvem o resgate e valorização da história, da identidade, da cultura, dos modos de vida e tradições locais, enfatizados por meio de suas práticas, artefatos e linguagem (sejam narrativas ou discursos).

¹² Disponível em: < <https://www.conde.pb.gov.br/pagina/pontos-turisticos>>. Acesso em: 02 Out. 2019.

Figura 37 – Stand da GuiasTur na praia de Coqueirinho



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Outro importante impacto a ser destacado dessas organizações no cenário local é a representatividade que trazem ao município. Dentre os diversos eventos no quais o Conde tem participado, o município tem escolhido essas organizações – mas não só elas – para representá-lo.

Além das comunidades de assentamento, as comunidades quilombolas e sua população indígena Tabajara também têm participado desse processo de representatividade do município. Tal representação não se limitou apenas à Feira Internacional de Negócios Criativos e Colaborativos (FINCC), realizada em setembro de 2019, mas se estendeu a eventos como o 'Degustando o Brasil', ocorrido em abril de 2019, o 'JPA Travel Market', ocorrido em novembro de 2019, e o Festival Brasil Sabor, ocorrido em maio de 2019. Isso pode indicar que essas organizações representam, em parte, a identidade que o município tem tentado construir, conforme é colocado pela entrevista E15:

É, então assim, por exemplo, a gente observou que a gente, nesse primeiro momento a gente buscou **dar visibilidade** por meio da FINCC porque a gente viu que eles, além de ter uma economia né, que está se fortalecendo apesar das dificuldades que a gente compreende, mas, é, acaba que eles dão uma **visibilidade pra o município porque traz uma identidade local**. Então a gente né, se sentiu, realmente assim, a gente precisa colocar eles lá, né? Na FINCC. (E15)

Figura 38 – Organizações representando o Conde na FINCC



Fonte: Acervo pessoal (2019).

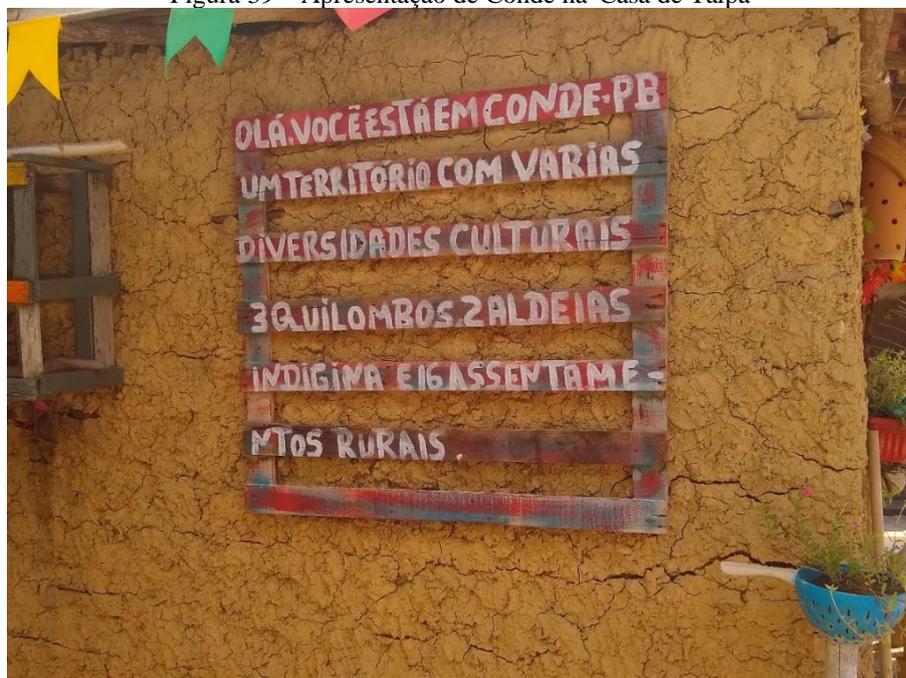
Conforme demonstrado na Figura 38, o Conde montou seu stand na FINCC, utilizando tais organizações para lhe representar enquanto município. No canto esquerdo da imagem, é possível perceber um dos indígenas presentes e os artefatos em cerâmica por eles produzidos sendo comercializados na feira. Ainda no canto esquerdo estavam o 'Sítio Tambaba *Camping*' e a 'Casa de Taipa' comercializando doces e cachaças. Já no canto direito da imagem, o 'Doce Tambaba' e a 'Cachaçaria Tambaba Flor do Caju' representavam o 'Shopping Rural' na venda de doces e cachaças artesanais. Logo ao lado, ainda no canto direito, as 'Mulheres Negras do Campo' da comunidade quilombola Gurugi também comercializavam seus produtos à base de raízes produzidas na região como macaxeira, inhame e batata doce. Ao fundo, na televisão, é reproduzido o documentário sobre o 'Shopping Rural'.

Tal representatividade não se restringe aos eventos, mas também ocorre no próprio local físico desses negócios, enfatizando a história e a identidade do município. Ao apresentar o seu negócio ao cliente, esses empreendedores apresentam também a história do próprio município, que se entrelaça com a do assentamento. Por meio desses discursos históricos e culturais, essas organizações influenciam a forma como esses lugares são vistos e representados (MCCARTHY, 2012).

Na Figura 39, é possível perceber uma placa criada com material em madeira reutilizado e que apresenta ao cliente o município de Conde de maneira breve, enfatizando a

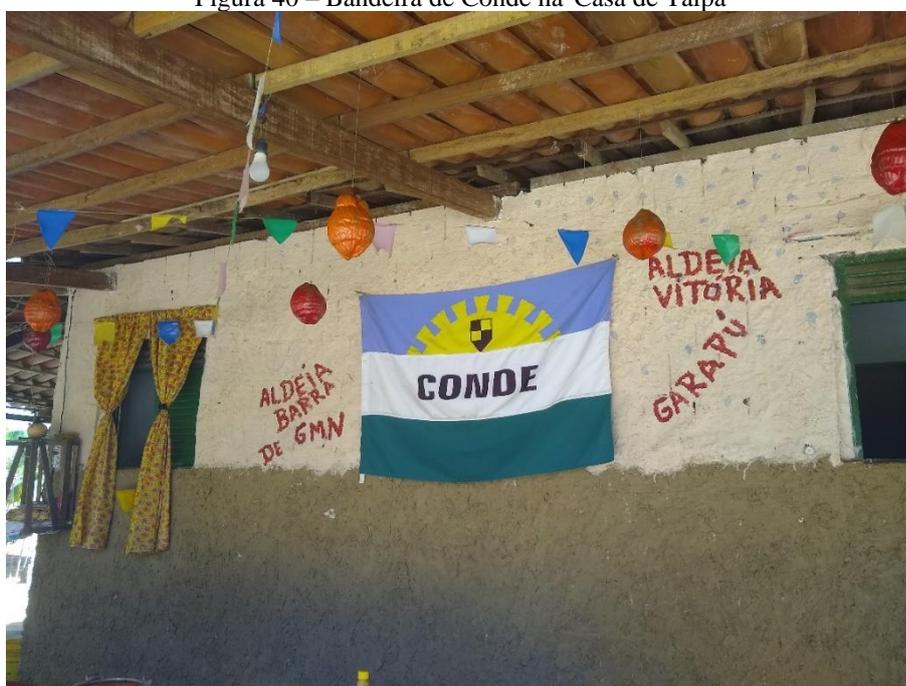
diversidade cultural e suas comunidades quilombolas, indígenas e assentamentos rurais. Já a Figura 40 apresenta a bandeira do município de Conde, símbolo visual representativo do município, presente na 'Casa de Taipa'. Além dela, os escritos em vermelho representam as aldeias e comunidades quilombolas.

Figura 39 – Apresentação de Conde na 'Casa de Taipa'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Figura 40 – Bandeira de Conde na 'Casa de Taipa'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

Essa apresentação não enfoca, exclusivamente, o segmento alternativo do turismo presente no município, mas também o turismo 'sol e mar', conforme é possível perceber na Figura 41, em que as placas expostas no 'Shopping Rural' apresentam as "Praias de Conde", seguido dos escritos: Barra de Gramame, Carapibus, Praia do Amor, Jacumã, Tabatinga, Coqueirinho e Tambaba. Esse fortalecimento do município é importante, visto que, devido à proximidade com a capital João Pessoa, não é incomum que os turistas/clientes de tais negócios acreditem ainda estar visitando a capital quando, na verdade, estão na cidade de Conde. Esse equívoco é ressaltado pelo entrevistado E13, quando este afirma:

[...] porque muitas pessoas que vêm pra João Pessoa, **eles acham que isso aqui é sul de João Pessoa** e a gente não tem uma identidade própria. [...] Aí a gente no meio do roteiro da gente, a gente já começa a falar e mostrar "ó pessoal, a gente tem uma identidade, certo? A gente aqui, **a gente é município de Conde**, certo? Aqui é o litoral sul paraibano, cês tem um litoral norte que é a parte de João Pessoa e aqui a gente tá no Sul. Ambas partes são diferentes, certo?". Claro que a gente tá muito próximo da nossa capital e isso é muito favorável também e ajuda muito o turismo da gente. E muitas pessoas até, "posso fazer o passeio?", olha assim e diz "**vim a João Pessoa três vezes e não sabia que tinha isso aqui**". **Isso daqui é Conde! Isso não é litoral sul de João Pessoa não, na hora que falaram sul de João Pessoa, desisti.** (E13)

Figura 41 – Praias de Conde expostas em placas no 'Shopping Rural'



Fonte: Acervo pessoal (2019).

A consolidação de alguns desses negócios no cenário turístico é ressaltada pelo entrevistado E9, afirmando que, mesmo com o rompimento da parceria de algumas dessas

organizações com a maior empresa de receptivo do estado da Paraíba, eles permanecem recebendo um alto fluxo de turistas, reforçando seu potencial no contexto local. Apesar disso, o entrevistado também ressalta que há muita coisa a ser realizada no espaço da comunidade, a exemplo de um portal de entrada que facilite a visualização do assentamento, assim como o museu do Sítio Tambaba.

Pra você ter ideia, **esse ano a maior empresa receptiva da Paraíba deixou de frequentar o 'Shopping Rural'. Sabe quem perdeu? O turista.** O turista. Porque infelizmente **eles deixaram de conhecer uma experiência** que é o 'Shopping Rural'. De **viver uma experiência** que é o 'Shopping Rural'. Algo **fantástico**, algo **delicado**, algo que tem as **características de um local**, sabe? É, que **ainda não está como a gente quer**. Porque, por exemplo, o **museu do Sítio Tambaba** né, tem que ser criado. A UFPB tem, tem, tem um acervo muito bacana, que já está à disposição pra a gente, colocar nesse, nesse, nesse museu, certo? E eu acredito que **isso tem que ir pra frente**. Tem que ser criado um **portal** ali. Então eles, eles contribui muito, muito. E eles **são exemplos**. Eles **se tornam exemplos** sabe? (E9)

Apesar dos impactos, há de se saber que as aspirações da comunidade ao acesso a serviços de capacitação permanecem insatisfatórias. Além disso, tais negócios precisam ser fortalecidos enquanto comunidade, possivelmente adotando uma lógica de cooperação, muito mais do que a de competição entre eles. Precisam, também, ser mais efetivos na participação de reuniões com o *trade* turístico, porque essa participação configura-se como fundamental para a sobrevivência de tais organizações e direcionamento das políticas públicas para os seus negócios.

Adicionalmente, devido à exiguidade de profissionalização, é possível ver tais organizações atuando, por vezes, em situações de improviso e precariedade gerencial. Por fim, o desconhecimento do mercado e de instrumentos de gestão dos seus negócios os leva a uma gestão profissional limitada (ou mesmo não profissionalizada), impossibilitando uma tomada de decisão mais estratégica e de longo prazo que auxilie a sobrevivência de tais organizações para além do horizonte do cotidiano imediato.

Há de se destacar ainda as influências negativas da existência de tais organizações no espaço de assentamento que envolvem sobretudo a insegurança, a falta de privacidade e a ausência de outros meios de trabalho para além da atividade turística.

É interessante perceber que, quando questionados sobre os impactos negativos de suas organizações para a comunidade local, nenhum dos empreendedores entrevistados reconheceu a existência de tais aspectos negativos, ou não quiseram mencioná-los. Entretanto, por meio do relato do entrevistado E14, e também do informante I1, fica evidente que, apesar dos

impactos positivos (crescimento, visita dos turistas, visibilidade etc.), os impactos negativos também estão presentes:

Não, isso traz, o turismo em si ele traz grande coisa pra o assentamento né? É, o **crescimento, a visita do turista** aqui, mas **também pode trazer algumas preocupação pra gente**. [...] E antigamente a gente não via muita coisa aqui dentro de **insegurança, assalto**, né, como ali no restaurante Brasilândia, outro dia chegou um rapaz "me dê uma água mineral", aí só trabalha mulher ali, aí quando a menina foi dar água mineral ele **segurou ela no 38** botou lá pra dentro e **levou 5 celular**. O mais barato que tinha era 800, os outros era tudo mil reais, levou tudin. As meninas ficaram tudo, entendeu? E ali no shopping também, tinha uma escola que era dentro da sede da associação, só pra adulto, professora "citado1" lá de Jacumã, aí quando foi de seis horas da noite, ela chegava cedo, **o cara assaltou ela lá na frente do shopping. Nunca tinha acontecido. Botou uma 12 no ouvido, o outro mandava matar ela**, "mata, mata, mata, mata", e ela caiu, desmaiou e foi todo mundo, e foi todo mundo. Aí ela ficou, como é que se diz, **ela não quis mais ensinar ali**, aí tá ensinando em Jacumã, aí muitos já desistiu, eu mesmo tava no meio, estudando em Jacumã, mas só que pra mim é muita, é muita coisa. (SOLON)

Finalmente, percebe-se que os impactos negativos são sentidos, principalmente, pela própria comunidade do assentamento que, apesar de se beneficiar dos impactos positivos relacionados à presença dessas organizações, também vivenciam suas consequências negativas.

4.6 Discussão

Por meio dos achados desta pesquisa e adotando a perspectiva institucionalista, evidencia-se ainda mais a complexidade da ação empreendedora, já destacada por Fogel et al. (2008). Isso porque, para além dos traços pessoais, comportamentais, atitudinais etc., considera-se o ambiente institucional como também influenciando esse fenômeno (THORNTON, 1999). Nesse contexto, a diversidade de atores sociais envolvidos no processo de criação e sobrevivência de novas organizações, assim como aspectos relacionados à legitimidade, a comportamentos miméticos e outros elementos institucionais se tornam ainda mais patentes e serão discutidos a seguir.

Tal complexidade é ainda mais evidenciada quando se analisa a ação empreendedora vinculada a alguma iniciativa inovadora, seja no âmbito de uma prática, de um processo, ou no âmbito de todo um modelo de negócio ou forma organizacional, como é o caso das organizações aqui estudadas, isso porque, esse processo de legitimação se amplia a todos os componentes da organização e não a apenas um de seus aspectos. Entretanto, há de se destacar que tal diferenciação pode ser entendida, também, como uma vantagem

(potencialmente competitiva), ao passo que dificulta a replicação de todo um modelo organizacional, conforme destacado por Zott e Amit (2015).

Adotando a perspectiva de Ingram (1988), os modelos de negócios ou formas organizacionais alternativas deste trabalho compreendem aquelas organizações que atuam em um segmento alternativo ao turismo convencional (dito 'sol e mar') e que, em razão disso, possuem interesses, estruturas e estratégias similares em relação ao quadro institucional em que se encontram.

Tais organizações, por atuarem em um segmento alternativo do turismo (rural, de base comunitária), surgem no município de Conde no âmbito de comunidades advindas de movimentos sociais e representativos (quilombolas, indígenas e assentados), marcados pela história de luta, pela posse de terra, pela preservação do meio ambiente e pelo direito ao modo de vida que lhe é tradicional (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2015), levando-as a possuírem características peculiares que as diferem do "*bussiness as usual*" (HJALAGER, 2010).

Diante disso, suas práticas inovativas envolvem muito mais a experiência e vivência do cliente no espaço do assentamento e sua relação interativa com a comunidade local, do que, de fato, o uso de novas tecnologias, grandes instalações ou novas práticas de gestão nos seus negócios, já que são estas práticas inovativas que diferenciam tais organizações e as conferem uma identidade própria. Nesse sentido, é importante que tais práticas sejam mantidas e até aprimoradas, visando possibilitar cada vez mais a vivência e experiência do cliente em seus negócios. Ressalta-se, portanto, a necessidade de que tais organizações estejam atentas a pressões que sofrem, relacionadas a adoção de estruturas, estratégias, práticas e outros elementos, de modo que não se submetam àquilo que possa ser contrário aos seus aspectos identitários e valorativos.

Essas formas ou modelos organizacionais alternativos se caracterizam fortemente pela gestão familiar, marcada pela centralização das atividades na figura do fundador. No contexto estudado, elas surgem por um misto de necessidade e oportunidade. Necessidade porque tais organizações foram criadas visando a subsistência de tais famílias. Oportunidade porque o município de Conde, antes mesmo da criação de tais negócios, já era fortemente marcado pela atividade turística, embora no segmento 'sol e mar'. Dessa forma, ressalta-se que essa ação empreendedora alternativa acontece dentro de um esquema institucional de referência existente (SCOTT, 2014).

Foi esse contexto (mas não apenas ele) que possibilitou que o empreendedorismo se tornasse uma alternativa viável de sobrevivência para tais empreendedores. Para a criação de tais organizações, os empreendedores utilizaram os próprios recursos disponíveis no âmbito

da comunidade, visto que não possuíam nenhuma fonte de financiamento possível, reafirmando o posicionamento de Aldrich (2005) de que, exceto por setores específicos, a maioria dos fundadores começa seus novos empreendimentos sem muito capital, utilizando seus próprios recursos para construção dos seus negócios.

Essas organizações surgem, ainda, em um contexto histórico e político turbulento e desfavorável. Tais aspectos poderiam influenciar negativamente o empreendedorismo no contexto do município, afetando aquilo que Fogel et al. (2008) chamam de 'confiança transacional'. Entretanto, os achados da pesquisa não indicaram que tal contexto tenha influenciado negativamente a ação empreendedora.

Isso pode ter acontecido porque, geralmente, essas organizações surgem como microempresas, utilizando recursos próprios, fazendo com que o risco de não sobrevivência acarrete pouco ou nenhum prejuízo. Provavelmente, essa confiança transacional pode ser um aspecto mais levado em consideração na criação de grandes empresas, que envolvem grande capital e risco acumulado.

Nesse sentido, embora o objetivo inicial da criação de tais organizações estivesse relacionado a busca de novos meios de renda e subsistência familiar, percebeu-se que elas têm ampliado sua 'razão de ser'. Para tanto, se utilizam de práticas, instrumentos, artefatos etc., que as organizações, de um modo geral, tendem a ignorar. Nisso, elas acabam criando novas possibilidades de atuação nos ambientes em que atuam, rompendo restrições de viés econômico, social etc., e alcançando emancipação e autonomia em alguns aspectos (RINDOVA; BARRY; KETCHEN JR., 2009).

A história de empreendedorismo se inicia com o desejo individual de se libertar das restrições percebidas, ampliando-se, ao longo do tempo, para a coletividade social da qual fazem parte – neste caso, para toda a comunidade do assentamento. Além disso, por se tratar de uma comunidade vulnerável em inúmeros aspectos (acesso à educação, a saúde, e forte relação de dependência com o Estado no que diz respeito a moradia), o empreendedorismo se tornou uma alternativa viável de sobrevivência (BRUTON; KETCHEN JR.; IRELAND, 2013).

Ainda foi possível perceber a diversidade de atores sociais que circundam tais organizações, que envolvem o Governo em todas as suas esferas, o SEBRAE, os demais atores do *trade* turístico e, principalmente, a comunidade local. Essa necessidade de envolvimento dos múltiplos interessados para efetivação da atividade turística é apontada por Adu-Ampong (2017) como fundamental, visto que se trata de uma atividade que necessita de uma resposta inter ou multiorganizacional, estando além da capacidade de gerenciamento de

um único ator. Nesse sentido, é importante que tais organizações compreendam que a associação a estes demais atores é fundamental para a sua sobrevivência.

Apesar disso, há de se perceber que a associação a grandes atores pode também construir novas "amarras". Nisso, é fundamental que tais organizações alcancem a autonomia necessária para continuar atuando independentemente da gestão municipal, do apoio do SEBRAE, ou de qualquer outro ator social mais representativo. Se a ideia de autoria colocada por Rindova, Barry e Ketchen Jr. (2009) se refere aos atos de apropriação e alteração das posições de poder nos processos de negociação, então, estas organizações precisam se posicionar não mais como dependentes destes atores, mas como autônomas, na busca por seus próprios interesses (RINDOVA; BARRY; KETCHEN JR, 2009).

Apesar disso, em razão de certa autonomia conquistada por tais organizações no que diz respeito a operacionalização dos seus negócios, há uma crença, por parte de muitos destes empreendedores, de que poderiam manter suas organizações e levá-las a um patamar de crescimento sem o auxílio de nenhum outro ator. Entretanto, tal posicionamento é inadequado, pois, percebeu-se que, apesar de caminharem com certa autonomia operacional, a inexistência destes outros atores impossibilitaria que tais organizações chegassem a cumprir o papel que hoje possuem em relação ao contexto turístico do município.

Adotando a abordagem institucionalista ao empreendedorismo proposta por Sine e David (2010), que se baseia nos três pilares das instituições delineados por Scott (2014), pode-se perceber influências ao surgimento e sobrevivência de tais organizações no âmbito regulativo, normativo e cultural-cognitivo. Percebeu-se que o Governo, em todas as suas esferas, atua de maneira preponderante por meio de **elementos regulativos**, estabelecendo as regras de criação e formalização, atuando, também, de modo a sancionar a não adequação a tais regras.

De modo geral, a conformidade a essas regras foi a resposta de tais organizações, mas houve também o reconhecimento das vantagens relacionadas a tal adequação, reforçando a afirmação de Scott (2014) de que esses mecanismos também habilitam a ação dos empreendedores.

Não houve evidências de que a necessidade de obtenção de licenças e permissões fosse um fator dificultador de tal ação empreendedora, pois foi entendida por todos os empreendedores entrevistados como parte inerente ao ato de empreender. Percebeu-se, ainda, que tais organizações buscam se aliar a atores como o SEBRAE-PB e o Governo em sua esfera municipal. Essa aliança, conforme colocado por Sine e David (2010), pode aumentar as perspectivas de sobrevivência de tais organizações, ao passo que reafirmam o apoio desses

atores. Os achados demonstram que o SEBRAE-PB e o governo municipal são atores centrais para a sobrevivência de tais organizações, seja em razão do incentivo, seja em razão da profissionalização. Nesse sentido, estas alianças são aspectos que influenciam positivamente sua sobrevivência, sendo válido considerar sua manutenção, ou mesmo, sua ampliação.

Já em relação aos **elementos normativos**, o SEBRAE-PB atua como o principal disseminador de regras visando a profissionalização, embora seja importante salientar que tal profissionalização é, ainda, exígua. Apesar disso, percebeu-se que as normas e os valores difundidos em tais organizações estão em consonância com os valores amplamente aceitos pelos principais atores sociais que as cercam.

Primeiramente, em relação à comunidade local, a identificação coletiva (WEBB et al., 2009) com a história de tais empreendedores auxilia nesse processo de legitimação de tais organizações. Além disso, a própria estrutura física utilizada (a taipa, a chita e demais artefatos) revela muito da história da própria comunidade, não lhes causando estranheza ou desconforto e, conseqüentemente, facilitando sua aceitação no âmbito do assentamento.

Alguns desses negócios se utilizam, ainda, de certificações e matérias jornalísticas, visando demonstrar consonância com padrões de qualidade desejáveis (SCOTT, 2014), corroborando com o posicionamento de Sine e David (2010) de que tais empreendedores encontram mais apoio e menos resistência conforme estão de acordo com normas e valores amplamente aceitos. Nisso, a utilização destes elementos que as endossam no âmbito normativo é um aspecto importante que demonstra sua adequação e, para os quais, há indícios de ser algo que deve ser mantido.

Em relação aos **elementos culturais-cognitivos**, por sua vez, percebeu-se que a comunidade local, os guias de turismo, os buggueiros, os receptivos e os demais atores locais são os principais responsáveis por difundir a presença de tais organizações no âmbito do município e torná-las parte do cenário local.

Adotando o posicionamento de Aldrich (2005) ao discutir a legitimidade, pode-se afirmar que tais organizações, ou grande parte delas, alcançaram a mais alta forma de legitimidade cognitiva, pois tornaram-se parte do cenário sociocultural do município de Conde. Parte dessas organizações se tornaram tão familiares e conhecidas no contexto de atuação que estes atores as "tomam como certas" no contexto em que atuam.

Frente a isso, pode-se dizer que essas formas ou modelos de negócios estão congruentes com os modelos amplamente aceitos pelos atores sociais que as cercam. Caso contrário, seriam vistos como arriscados, ou mesmo pouco legítimos (SINE; DAVID, 2010), e teriam sua sobrevivência comprometida. Apesar disso, é importante destacar que tais

organizações se caracterizam fortemente pelo traço cultural do assistencialismo, o qual pode afetar negativamente a sua sobrevivência ao passo em que não efetuam as melhorias em seus negócios em razão da espera de um ator social mais expressivo ou representativo (em termos responsivos) que lhes prestem assistência para tanto.

Em relação a outros elementos institucionais relevantes, percebeu-se a tendência de tais organizações a adotarem um **comportamento mimético** (BOXENBAUM; JONSSON, 2017) tanto em relação a organizações de outros destinos turísticos, tidas por elas como legítimas, como também em relação às demais organizações presentes no âmbito do próprio assentamento. Tal mimetismo é, geralmente, incentivado por grandes atores, como o Governo municipal ou o SEBRAE-PB e acontece tanto em relação às estruturas físicas, como também em relação aos produtos comercializados e outros serviços oferecidos. Este mimetismo pode ser importante, ao passo que fornece *insights* e possibilita que outras organizações mais legítimas possam ser imitadas por elas. Entretanto, é preciso que tais empreendedores tenham sensibilidade as adaptações necessárias em relação a adoção de tais estruturas, processos, práticas etc., para não correrem o risco de copiarem uma identidade organizacional construída em outro contexto, sem a devida adequação ao seu contexto de atuação.

Ademais, outro importante elemento institucional fundamental à sobrevivência de tais organizações é a sua **legitimidade** (DEEPHOUSE et al., 2017), já mencionada em alguns de seus aspectos. Percebeu-se a presença de vários mecanismos que podem levar tais organizações a serem vistas como legítimas.

Além da identificação coletiva (WEBB et al., 2009) – já mencionada – e da utilização de certificações e matérias jornalísticas visando mostrar adequação aos padrões desejáveis (SINE; DAVID, 2010; SCOTT, 2014), é possível perceber que muitos destes empreendedores utilizam-se de narrativas (*storytelling*) e da retórica (ALDRICH, 2005; WEBB et al., 2009; RINDOVA; BARRY; KETCHEN JR., 2009) em relação ao seus negócios e aos seus produtos, focando nas características únicas da sua organização e sua congruência com atributos compartilhados com outros indivíduos (WEBB et al., 2009). Tal aspecto é importante nesse processo de legitimação, e indica-se que deve ser mantido, pois, tem levado estes outros atores sociais a incorporarem estas histórias e serem, eles mesmos, difusores destas organizações.

Outrossim, estas organizações também têm ampliado os benefícios da sua existência para os demais moradores do assentamento, bem como para além do espaço do assentamento. Dessa feita, estas organizações expandem sua relevância para outros atores sociais, auxiliando

na busca por legitimação, ao possibilitarem que estes outros atores sociais também estejam interessados na sua sobrevivência.

Adotando uma perspectiva de **lógicas institucionais** (FONG; WONG; HONG, 2017), percebeu-se que, no âmbito do assentamento, as organizações atuam de maneira mais individualista, de modo que a ausência de cooperação entre os negócios do assentamento parece se estender, também, aos demais atores do *trade* turístico. Além disso, destaca-se a tímida participação dessas organizações nos processos de planejamento turístico do município, aspecto este mencionado como fundamental por Adu-Ampong (2017).

Primeiramente, é preciso que tais organizações atuem em uma lógica de cooperação entre elas, visto que, por meio de tal cooperação, inúmeros processos organizacionais poderiam ser facilitados, como a divulgação e a própria participação em processos de planejamento turístico com os demais atores do *trade* turístico. Além disso, somente por meio da participação efetiva nesses processos de planejamento é que aquelas organizações podem, juntas, direcionar as ações promovidas por meio de políticas públicas, de acordo com as estratégias e interesses que elas possuem em relação ao cenário local.

Finalmente, é preciso discutir o papel e contribuições de tais organizações ao cenário local, visando responder ao problema de pesquisa posto para este estudo. Adotando, inicialmente, uma perspectiva mais eficientista, tais organizações contribuem para a revitalização da economia local, gerando emprego e renda para a comunidade do assentamento e outras comunidades vizinhas. Apesar do viés mais eficientista de tal contribuição, é fundamental que ela seja destacada, já que, muitas vezes, a não participação destes negócios nos benefícios econômicos advindos da atividade turística local foi colocada como aspecto negativo, segundo constatou o presente estudo.

Corroborando com o posicionamento de Liu, Cheng e Cheung (2017), esses pequenos negócios turísticos fornecidos pela comunidade local, ainda que simples e de pequena escala, se tornam oportunidades para tal população e permitem que elas também usufruam dos benefícios econômicos advindos da atividade turística. Ampliando o olhar e adotando uma perspectiva multidimensional do desenvolvimento (BRASILEIRO, 2012) por meio do empreendedorismo, tais organizações têm fomentado a ação empreendedora no âmbito do assentamento. Esse elemento é fundamental, ao passo que possibilita que outras famílias possam também empreender e auxiliar no processo de ressignificação do "ser um assentado", possibilitado por meio da criação de tais organizações. Além disso, fomentando a ação empreendedora neste segmento alternativo do turismo, estas organizações também auxiliam

no trabalho de manutenção do mesmo segmento e, conseqüentemente, na diversificação da oferta turística do município.

Essas organizações também ressignificam o "ser um assentado", colocando a comunidade como ator central no processo de transformação da sua realidade, proporcionando inclusão e participação social (IRVING, 2009), evidenciando e valorizando a vida rural e a diversidade cultural do município. Para além disso, tornam-se parte do cenário turístico do município, assumindo um papel importante na diversificação da oferta de produtos e serviços turísticos, reafirmando o posicionamento de Vargo, Wieland e Akaka (2015) de que a inovação não ocorre automaticamente quando organizações introduzem novas ideias, novos modelos de negócios, mas, sobretudo, quando essas novas práticas tornam-se parte do cenário institucional.

Com efeito, tais organizações também se tornam parte da identidade que o município tem tentado construir, fornecendo a ele representatividade e endossando o posicionamento de McCarthy (2012) de que, cada vez mais, os destinos turísticos são reconhecidos como construções socioculturais e não apenas como locais físicos. Nisso, os discursos históricos, políticos e culturais também promovidos por tais organizações – e não só por elas, mas por outros atores do *trade* turístico – influenciam a forma como o município de Conde é visto e representado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adotando uma perspectiva sociológica para abordar o empreendedorismo, aqui entendido como o processo de criação de novas organizações, esta pesquisa defendeu a necessidade da utilização de um olhar multinível ao se analisar este fenômeno, demonstrando a relação das organizações com o ambiente institucional que as cerca, por meio da lente teórica do 'Institucionalismo Organizacional'.

Neste estudo, especificamente, focou-se na análise desse fenômeno no âmbito de organizações aqui entendidas como possuindo formas organizacionais ou modelos de negócios ditos alternativos, que atuam em um segmento alternativo ao turismo convencional (conhecido como 'sol e mar'), denominado turismo de base comunitária, caracterizado pela vivência e experiência do turista no dia a dia de uma comunidade.

Adotando o 'assentamento Tambaba', localizado no município de Conde, como lócus empírico, o estudo objetivou analisar como tais organizações têm contribuído para o desenvolvimento turístico do município, por meio da adoção de uma concepção de desenvolvimento que vai além de um viés estritamente econômico. Para tanto, foram estabelecidos cinco objetivos específicos que permitissem o cumprimento de tal objetivo geral.

Primeiramente, para a consecução do primeiro objetivo específico, que envolvia a identificação de tais organizações, levantou-se que o município de Conde é fortemente marcado pela presença de comunidades quilombolas, indígenas e de assentamentos rurais com iniciativas empreendedoras em todas elas.

Entretanto, delimitou-se a pesquisa ao contexto do 'assentamento Tambaba', devido a sua representatividade para o cenário local, bem como por limitações de tempo e de alcance da própria pesquisadora. No âmbito do assentamento, foram identificadas 14 organizações, dentre as quais 13 participaram deste estudo, sendo realizado um resgate histórico da história de empreendedorismo do assentamento, iniciada em 2013.

Em seguida, esta pesquisa se debruçou sobre a análise do contexto histórico, político, social, cultural e turístico do município, sua relação com o assentamento e, conseqüentemente, com as organizações nele presentes. Percebeu-se que tal contexto tem forte influência – e é influenciado – no surgimento e sobrevivência de tais organizações.

Seja pelo contexto político e social desfavoráveis, que impulsionam o empreendedorismo e o colocam como uma alternativa de sobrevivência, seja pelo contexto turístico, fortemente marcado pelo segmento 'sol e mar'. Foi esse contexto – mas não apenas

ele – que possibilitou o surgimento de tais organizações. Ora, se apenas o contexto bastasse para possibilitar a ação empreendedora, todos que nele se encontram seriam, portanto, empreendedores. Desse modo, também se reconhece que não é exclusivamente esse contexto que possibilita a ação empreendedora, mas também outros aspectos (características individuais, comportamentais, atitudinais etc.), que também influenciam na decisão de abrir (ou não) um negócio.

Posteriormente, as práticas inovativas de tais organizações também foram analisadas, dando cumprimento ao terceiro objetivo específico. Os achados demonstraram que as práticas inovativas envolvem, muitas vezes, a experiência e vivência do cliente no espaço do assentamento.

Por estarem situadas em um segmento alternativo do turismo, essas organizações buscam valorizar, acima de tudo, a vinculação do cliente com a cultura, a tradição, a história e o dia a dia da comunidade. Com isso, a centralidade das práticas dessas organizações envolve sobremaneira a relação interativa entre o cliente e a comunidade local, seja no momento da produção de doces, na realização de eventos e oficinas, seja por meio de hospedagens que possibilitam maior vínculo com o cliente.

Do mesmo modo, a própria possibilidade de estar em um território de assentamento também se configura como uma nova experiência ao cliente, assim como a própria estrutura física e a maneira como tais negócios 'se apresentam', por meio da utilização de artefatos, símbolos e narrativas.

Em seguida, buscou-se identificar aspectos da faceta institucional que exerciam maior influência sobre tais organizações, visando alcance do penúltimo objetivo específico. Identificou-se, a princípio, os atores sociais relevantes que envolveram, principalmente, o Governo, o SEBRAE-PB, a comunidade local e demais organizações do assentamento, os guias, os bugueiros e receptivos, os clientes e demais atores do *trade* turístico. O papel e influência de cada ator sob tais organizações foram analisados, assim como, a resposta delas a essa influência.

Os achados demonstraram ainda que a legitimidade é um aspecto fundamental à sobrevivência de tais organizações e que tal condição deve ser percebida precipuamente pelos atores que se envolvem com elas. Os resultados também apontaram que o mimetismo é um comportamento característico de tais organizações, que acontece tanto em relação a outras organizações de outros destinos turísticos, tidas por eles como modelos a serem seguidos, quanto em relação a organizações no âmbito do próprio assentamento.

Por fim, verificou-se o papel de tais organizações perante o cenário turístico do município, demonstrando as suas reais e principais contribuições ao desenvolvimento turístico local. Os achados permitiram concluir que as organizações estudadas contribuem para a revitalização da economia local, gerando emprego e renda para a comunidade do assentamento e outras comunidades vizinhas.

Adotando uma perspectiva multidimensional do desenvolvimento e abrangendo fatores que vão além do impacto econômico, **tais organizações têm fomentado o empreendedorismo no âmbito do assentamento e ressignificado o "ser um assentado"**. Além disso, **elas se colocam como atores centrais no processo de transformação da realidade dessa comunidade, proporcionando inclusão e participação social, evidenciando e valorizando a diversidade cultural do município.**

Essas organizações também se tornaram atores centrais no cenário turístico do município, assumiram um papel importante na diversificação da oferta de produtos e serviços turísticos da região e **passaram a ser parte da identidade que o município tem tentado construir, influenciando a forma como ele é visto e representado.**

As conclusões desta pesquisa também levam a implicações e desafios aos diversos atores sociais envolvidos no cenário estudado. Inicialmente, a própria comunidade acadêmica se mostrou um ator social de relevância. Apesar da proximidade possibilitada por esta pesquisa, percebe-se que tal aproximação poderia ser mais direcionada às reais necessidades já encontradas pelos atores atuantes no cenário turístico em questão. A realização de parcerias com o SEBRAE-PB, por exemplo, poderia nortear a criação de problemáticas de pesquisa mais pertinentes e com maior adesão às necessidades reais de determinados cenários sociais.

Nesse sentido, para a comunidade acadêmica, ressalta-se a necessidade e importância da realização de pesquisas que alcancem outros cenários sociais para além dos muros das universidades, visando identificar problemáticas, tendências, mudanças e outros fenômenos passíveis de análise que possam ter utilidade prática/social, e não apenas acadêmica. Em relação a atores como as associações, a iniciativa privada etc., esta pesquisa se mostra uma importante fonte de informações, ao passo que apresenta os diversos negócios presentes no âmbito do assentamento, e as práticas inovativas por eles sustentadas, podendo ser basilar para a criação de roteiros turísticos locais.

As implicações e desafios também se estendem aos formuladores de políticas públicas, principalmente em âmbito municipal, demonstrada a necessidade de criação de programas de fomento e suporte ao microempreendedor que auxiliem não apenas a comunidade do assentamento, mas, também, a do município como um todo. Nesse sentido, o enfoque

exclusivo em uma das organizações presentes no assentamento foi evidenciado; entretanto, já se sabe que a atividade turística não se sustenta nas mãos de um único ator organizacional, sendo importante que as demais iniciativas no espaço do assentamento também sejam incentivadas.

Ademais, para as organizações estudadas esta pesquisa se torna uma importante fonte de utilização estratégica de informações, ao passo que demonstra o seu papel no contexto turístico, podendo ser utilizada por elas visando o alcance de maior apoio perante os atores do *trade* turístico. Além disso, demonstra a necessidade de profissionalização destes negócios; da utilização de uma lógica de cooperação, tanto entre elas e as demais presentes no assentamento – que os fortalecessem enquanto comunidade – como também em relação ao *trade* turístico – que os fortalecesse enquanto destino turístico; e a necessidade de serem mais efetivas na participação de reuniões com o *trade* turístico, fundamentais ao direcionamento das políticas públicas para os seus negócios e, conseqüentemente, a sua sobrevivência.

No que diz respeito a agenda de pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da análise a outras organizações presentes no município, bem como no estado da Paraíba, visando identificar se tais contribuições se ampliam a este modelo de negócios, ou se dizem respeito a um fenômeno específico das organizações presentes em Conde. Sugere-se, ainda, a análise deste fenômeno a partir da perspectiva do turista, ou da própria comunidade local, visando identificar suas percepções e outras tendências relacionadas ao segmento turístico em questão.

Finalmente, em se tratando de contribuições teóricas, por meio deste estudo, atendeu-se ao apelo de conexão entre a perspectiva institucionalista e o empreendedorismo, ampliando a adoção de tal perspectiva também ao turismo. Com isso, demonstrou-se as influências de elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos na ação empreendedora. Ademais, evidenciou-se a presença de outros elementos como a busca por legitimidade, a presença de comportamentos isomórficos, as diferentes lógicas que têm permeado tais negócios etc. e suas influências no surgimento e sobrevivência destes negócios.

Desse modo, acredita-se que esta pesquisa demonstrou não apenas como tal ambiente institucional influencia essas organizações, mas foi além, demonstrando também como essas mesmas organizações também são atores capazes de influenciar no ambiente institucional, revelando, portanto, a mútua influência existente entre a faceta institucional e seus atores sociais.

REFERÊNCIAS

- ADU-AMPONG, E. A. Divided we stand: institutional collaboration in tourism planning and development in the Central Region of Ghana. **Current Issues in Tourism**, v. 20, n. 3, p. 295-314, 2017.
- ALDRICH, H. E. Entrepreneurship. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Ed.). **The handbook of economic sociology**. 2. ed. Princeton: Princeton University Press, 2005. p. 451-477.
- ALDRICH, H. E.; RUEF, M. **Organizations evolving**. SAGE Publications: London. 2. Ed. 2006.
- ALTIN, M.; MEMILI, E.; SONMEZ, S. Institutional economics and firm creation in the hospitality and tourism industry: a comparative analysis of developing and developed economies. **Tourism Economics**, v. 23, n. 7, p. 1381-1397, 2017.
- BADOLA R.; HUSSAIN S. A.; DOBRIYAL P.; MANRAL U.; BARTHWAL S.; RASTOGI A.; GILL, A. K. Institutional arrangements for managing tourism in the Indian Himalayan protected areas. **Tourism Management**, v. 66, p. 1-12, 2018.
- BALDI, M. Novas formas organizacionais: a necessidade de superação das perspectivas sobressocializadas e subsocializadas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p.1-15, 2004.
- BARCELLOS, R. M. R.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais: do dominante às ausências. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 7, n. 1, p. 1-16, 2013.
- BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BOXENBAUM, E.; JONSSON, S. Isomorphism, diffusion and decoupling: concept evolution and theoretical challenges. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. E. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017. p. 77-101.
- BRASILEIRO, M. D. S. Desenvolvimento e turismo: para além do paradigma econômico. In: BRASILEIRO, M. D. S.; MEDINA, J. C. C.; CORIOLANO, L. N. (Orgs.). **Turismo, cultura e desenvolvimento**. Campina Grande: EDUEPB, p. 78-98, 2012.
- BRUTON, G. D.; KETCHEN JR., D. J.; IRELAND, R. D. Entrepreneurship as a solution to poverty. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 6, p. 683-689, 2013.
- CANDIN, C. N.; CRICHTON, J.; MOORE, S. H. Introduction. In: CANDIN, C. N.; CRICHTON, J.; MOORE, S. H. (Ed.). **Exploring discourse in context and in action** (Research and Practice in Applied Linguistics). 1. ed. London, UK: Palgrave Macmillan: 2017. p. 1-13.
- CHERNYSH, A. V. The emergence of organizational models: New Institutionalism perspective. **Sociological Studies**, n. 4, p. 140-145, 2017.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVID, R. J.; SINE, W. D.; HAVEMAN, H. A. Seizing opportunity in emerging fields: how institutional entrepreneurs legitimated the professional form of management consulting. **Organization Science**, v. 24, n. 2, p. 356-377, 2013.

DAVID, R. J.; SINE, W. D.; SERRA, C. K. Institutional theory and entrepreneurship: taking stock and moving forward. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T. B.; MEYER, R. E. (Eds.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. Los Angeles: Sage, 2017. p. 671-688.

DEEPHOUSE, D. L.; BUNDY, J.; TOST, L. P.; SUCHMAN, M. C. Organizational legitimacy: six key questions. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. E. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017. p. 27-54.

DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 19-33, 2000.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. p. 97-118.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia do turismo**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

FALASTER, C.; ZANIN, L. M.; GUERRAZZI, L. A. Institutional theory in tourism research: new opportunities from an evolving theory. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 11, n. 2, p. 270-293, 2017.

FOGEL, K.; HAWK, A.; MORCK, R.; YEUNG, B. Institutional obstacles to entrepreneurship. In: CASSON, M.; YEUNG, B.; BASU, A.; WADESON, N. (Ed.). **The Oxford handbook of entrepreneurship**. England: Oxford University Press, 2008. p. 540-579.

FONG, V. H. I.; WONG, I. A.; HONG, J. F. L. Developing institutional logics in the tourism industry through cooperation. **Tourism Management**, v. 66, p. 244-262, 2018.

GARUD, R.; TUERTSCHER, P.; VAN DE VEN, A. H. Perspectives on innovation processes. **The Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 775-819, 2013.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil - 2018**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

GRANOVETTER, M. The strength of the weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v. 1, p. 201-233, 1983.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. E. Introduction: into the fourth decade. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. E. (Ed.).

The SAGE handbook of organizational institutionalism. 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017. p. 1-23.

GUARIDO FILHO, E. R.; COSTA, M. C. Contabilidade e institucionalismo organizacional: fundamentos e implicações. **Revista Contabilidade e Controladoria**, [s.l.], v. 4, n. 1, p. 20-41, 2012.

GYAU, A.; STRINGER, R. Institutional isomorphism and adoption of e-marketing in the hospitality industry: a new perspective for research. In: K. L. SIDALI; A. SPILLER; B. SCHULZE (Eds.). **Food, agriculture and tourism – linking local gastronomy and rural tourism: interdisciplinary perspectives.** Springer-Verlag Berlin. Heidelberg. 2011. p. 130-139.

HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship and change in fields. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAW-RENCE, T.; MEYER, R. E. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism.** 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017. p. 261-280.

HARGADON, A. B.; DOUGLAS, Y. When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 3, p. 476-501, 2001.

HJALAGER, A. A review of innovation research in tourism. **Tourism Management**, n. 31, p. 1-12, 2010.

IBGE. **Cidades e estados.** Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/conde>>. Acesso em: 01 maio 2019.

INGRAM, P. Changing the rules: interests, organizations and institutional change in the u.s. hospitality industry. In: BRINTON, M. C.; NEE, V (Ed.). **The New Institutionalism in Sociology.** Russell SAGE Foundation, New York. 1998. p. 258-276.

IRVING, Marta de Azevedo. Reinventando a reflexão sobre turismo de base comunitária: inovar é possível? In: BARTHOLO, Roberto; SAN SOLO, Davis Gruber; BURSZTYN, Ivan. Org(s). **Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras.** Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009. p. 108-121.

KALANTARI, M. **Business Model as an Institution: The Case of First Iranian Public Private Partnership in Healthcare Industry.** IMP Group. p. 1-21, 2010.

KRIPPENDORF, J. **Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens.** 3. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

LAVANDOSKI, J.; SILVA, J. A.; VARGAS-SÁNCHEZ, A. Institutional Theory in Tourism Studies: evidence and future directions. **Journal of Spatial and Organizational Dynamics**, n, 13, p. 31-47, 2014.

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In: S. R. CLEGG; C. HARDY; T. B. LAWRENCE; W. R. NORD (Ed.). **Handbook of organization studies.** London: Sage, 2006. p. 215-254.

LICHT, A. N.; SIEGEL, J. I. The social dimensions of entrepreneurship. In: CASSON, M.; YEUNG, B.; BASU, A.; WADESON, N. (Ed.). **The Oxford handbook of entrepreneurship.** England: Oxford University Press, 2008. p. 511-539.

- LIU, S.; CHENG, I.; CHEUNG, L. The roles of formal and informal institutions in small tourism business development in rural areas of South China. **Sustainability**, v. 9, n. 7, p. 1-14, 2017.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. spe1, p. 9-39, 2005.
- MCCARTHY, B. From fishing and factories to cultural tourism: the role of social entrepreneurs in the construction of a new institutional field. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 2, n. 3-4, p. 259-282, 2012.
- MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. Jossey-Bass: San Francisco, 2016.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Nove cidades paraibanas crescem no Mapa do Turismo Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/10765-nove-cidades-paraibanas-crescem-no-mapa-do-turismo-brasileiro.html>>. Acesso em: 22 jul 2019. Publicado em: 16 fev. 2018.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo de Base Comunitária**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/publicacoes/item/44-turismo-de-base-comunitaria.html>>. Acesso em: 13 out. 2019. Publicado em: 26 maio 2015.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- PALMER, I.; BENVENISTE, J.; DUNFORD, R. New organizational forms: towards a generative dialogue. **Organization Studies**, v. 28, n. 12, p. 1829-1847, 2007.
- PHILLIPS, N.; TRACEY, P. Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization. **Strategic Organization**, [s.l.], v. 5, n. 3, p. 313-320, 2007.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RAFFAELLI, R.; GLYNN, M. A. Institutional innovation: novel, useful, and legitimate. In: SHALLEY, C. E.; HITT, M. A.; ZHOU, J. **The Oxford Handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship**. Oxford University Press: New York, 2015. p. 407-420.
- RAO; H.; KENNEY; M. New forms as settlements. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. 1. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2008. p. 352-370.
- RINDOVA, V.; BARRY, D.; KETCHEN JR., D. J. Entrepreneurship as emancipation. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 3, p. 477-491, 2009.
- 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**, v. 37, p. 1-12, 2013.

SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Practice theory: what it is, its philosophical base, and what it offers organization studies. MIR, R.; WILLMOTT, H.; GREENWOOD, M. (Ed.). **The Routledge companion to philosophy in organization studies**. London: Routledge, 2015, p. 184-198.

SCHREIER, M. Qualitative content analysis. In: FLICK, U. (Ed.). **The SAGE handbook of qualitative data analysis**. 1. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2014. p. 170-183.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas, interests, and identities**. 4. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2014.

SEBRAE. **Plano de ações estratégicas para o fomento e fortalecimento de atividades produtivas: litoral sul paraibano – Desenvolvimento Econômico Territorial (DET) para Alhandra, Caaporã, Conde e Pitimbu**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PB/Artigos/det-sul.pdf>>. Acesso em 05 jul. 2018.

SEBRAE. **Turismo de experiência**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/turismo_de_experiencia.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2020.

SINE, W. D.; DAVID, R. J. Institutions and entrepreneurship. **Research in the Sociology of Work – Institutions and Entrepreneurship** (Emerald Book Series), v. 21, p. 1-26, 2010.

SMETS, M.; ARISTIDOU, A.; WHITTINGTON, R. Towards a practice-driven institutionalism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. E. (Ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. 2. ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017. p. 365-391.

STINCHCOMBE, A. L. Social structure and organizations. In: BAUM, J. A. C.; DOBBIN, F. (Ed.). **Economics meets Sociology in Strategic Management**. Emerald Group Publishing Limited, v. 17, 2000, p. 229-259.

SURACHAIKULWATTANA, P.; PHILLIPS, N. Institutions as process. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE handbook of process organization studies**. 1 ed. London, Thousand Oaks, CA & New Dehli: Sage Publications, 2017. p. 372-386.

THORNTON, P. H. The sociology of entrepreneurship. **Annual Review Sociology**. 1999, p. 19-46.

TOLBERT, P. S.; COLES, R. Studying entrepreneurship as an institution. In: GLÜCKLER, J.; SUDDABY, R.; LENZ, R. (Ed.). **Knowledge and institutions**. Switzerland: Springer International Publishing, v. 13, 2018. p. 271-299.

TOLBERT, P. S.; DAVID, R. J.; SINE, W. D. Studying choice and change: the intersection of institutional theory and entrepreneurship research. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1332-1344, 2011.

TRACEY, P.; PHILLIPS, N.; JARVIS, O. Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: a multilevel model. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 60-80, 2011.

VARGO, S. L.; WIELAND, H.; AKAKA, M. A. Innovation through institutionalization: a service ecosystems perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 44, n. 1, 2015, p. 63-72.

WEBB, J. W.; TIHANYI, L.; IRELAND, R. D.; SIRMON, D. G. You say illegal, I say legitimate: entrepreneurship in the informal economy. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 3, p. 492-510, 2009.

WIJK, J. V.; DUIM, R. V. D.; LAMERS, M.; SUMBA, D. The emergence of institutional innovations in tourism: the evolution of the African Wildlife Foundation's tourism conservation enterprises. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 23, n. 1, p. 04-125, 2015.

WILKE, E.; RODRIGUES, L. Fontes de pressão institucional: reflexões sobre legitimidade na indústria hoteleira brasileira. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 7, n. 2, p. 318-358, 2013.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model innovation: toward a process perspective. In: SHALLEY, C. E.; HITT, M. A.; ZHOU, J. **The Oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship**. Oxford: Oxford University Press, 2015. p. 395-406.

APÊNDICE A – Revisão de Literatura

Através de uma revisão de literatura, realizada no mês de março de 2019 na base de dados *SPELL*, é possível constatar a predominância de pesquisas que não consideram modelos ou formas alternativas de negócios. A base de dados para essa revisão de literatura foi escolhida por se tratar de um repositório gratuito e que contempla a área da Administração.

Os parâmetros aplicados para a revisão foram: 'área de conhecimento' (Administração) e 'idioma' (Português e Inglês). Não foram aplicados filtros para o "tipo de documento" e o "período de publicação", visto que o objetivo inicial era contemplar todos os resultados possíveis para o tema, desde que estivessem na área de conhecimento e de idiomas estabelecidos. Os termos escolhidos para a busca foram selecionados por se caracterizarem como centrais para este estudo.

A primeira etapa da busca foi realizada no título dos arquivos e utilizou os termos "modelo de negócio" ou "modelos de negócios". Os resultados apresentaram um total de 44 publicações, que variam quanto ao período de publicação, ocorrendo de 2005 a 2018. Constatou-se forte associação do tópico a temas como inovação, tecnologia e utilização do modelo de negócio *Canvas*. Entretanto, nenhuma das pesquisas se aproximou da noção de modelos alternativos de negócios aqui adotado, visto que grande parte delas objetiva analisar em que medida as organizações estudadas se adequavam a um modelo previamente estabelecido.

Por essa razão, uma segunda etapa de busca foi realizada, tanto no título como nas palavras-chave, utilizando os termos "modelo alternativo de negócio", "modelos alternativos de negócios", "modelo de negócio alternativo" ou "modelos de negócios alternativos", porém nenhum resultado foi encontrado.

Diante disso, realizou-se uma terceira busca utilizando os termos "forma organizacional" ou "formas organizacionais". Os resultados apresentaram um total de 9 publicações, que variam do período de 1988 a 2014. Os achados demonstram maior adequação à perspectiva deste estudo, pois muitos abordam formas alternativas e não homogêneas de organização. Por essa razão, o termo "forma organizacional alternativa" será utilizado de modo intercambiável ao termo "modelo de negócio alternativo".

Para finalizar o processo de busca, ainda foi realizada uma última etapa utilizando os termos "forma alternativa de organização" ou "formas alternativas de organizações" e "forma de organização alternativa" ou "formas de organizações alternativas", tanto nos títulos como

nas palavras-chave; porém, nenhum resultado foi encontrado. Percebe-se, principalmente no que tange às pesquisas acerca dos modelos de negócios, uma forte tendência a uma análise que se restringe ao nível organizacional e à aplicação de modelos previamente estabelecidos nas organizações que foram objeto de estudo das pesquisas realizadas.

O Quadro 11 sintetiza e especifica os termos, local de busca e resultados.

Quadro 11 – Revisão de literatura

| Termos | Local de busca | Publicações | Período |
|--|-------------------------|--------------------|----------------|
| Modelo de negócio Modelos de negócios | Título | 44 | 2005 a 2018 |
| Modelo alternativo de negócio Modelos alternativos de negócios Modelo de negócio alternativo Modelos de negócios alternativos | Título e Palavras-chave | 0 | - |
| Forma organizacional Formas organizacionais | Título | 9 | 1988 a 2014 |
| Forma alternativa de organização Formas alternativas de organizações Forma de organização alternativa Formas de organizações alternativas | Título e Palavras-chave | 0 | - |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

APÊNDICE B – Roteiro de Observação (Organizações)

Parte I - Dados da observação

- a) Data/Horário
- b) Organização observada

Parte II - Observação da organização

- a) Observar quais são os principais produtos e/ou serviços fornecidos;
- b) Observar como se dá a oferta de tais produtos e/ou serviços fornecidos;
- c) Observar, em caso de existência, as redes sociais da organização e acompanhar suas publicações;
- d) Observar os meios de divulgação utilizados (*websites*, redes sociais, televisão etc.) e os aspectos organizacionais enfatizados nessa divulgação;
- e) Observar a existência de artefatos, símbolos etc., que possibilitem a vinculação da análise a aspectos históricos e culturais;
- f) Observar aspectos da estrutura organizacional, tais como recursos materiais, regras/normas, hierarquias de autoridades etc.;
- g) Observar a existência de missão, visão, valores e outros instrumentos formais de gestão;
- h) Observar, ainda que parcialmente, as atividades conduzidas *in situ* pelos partícipes da organização em questão (a exemplo de eventos ou episódios relevantes para a organização, e mesmo parte da sua rotina cotidiana, até onde for possível);
- i) Observar aspectos da infraestrutura local, tais como estradas, sinalização, entre outros;
- j) Observar a existência de recursos naturais, tais como rios, lagos, florestas, entre outros, e como se dá a utilização por parte da organização sobre esses recursos.

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista (Gestores das Organizações)

Parte I - Orientações iniciais

- a) Agradecimento
- b) Confidencialidade das informações
- c) Autorização para gravação

Parte II - Informações do entrevistado

- a) Nome do entrevistado
- b) Idade
- c) Nível de escolaridade
- d) Cargo/Funções/Atribuições

Parte III - Informações da organização

- 1) Qual foi a data de fundação? Quem foi o idealizador da ideia? De onde surgiu a ideia? Quais são as atividades realizadas?
- 2) Quem são os membros da organização? É uma organização familiar? Qual o seu papel aqui na organização?
- 3) Como surgiu a organização? Quais foram as principais motivações? Oportunidade ou necessidade?
- 4) Quais são/foram as fontes de financiamento do negócio? Com quais recursos iniciou o seu negócio?
- 5) O negócio é formalizado? Possui CNPJ?
 - 5.1 Se sim, por quais razões decidiram formalizar? Como se deu o processo de formalização?
 - 5.2 Se não, você sente algum tipo de pressão (dos clientes, governo etc.) para se formalizar? Quais razões levam a informalidade? Pensa em formalizar em algum momento? Porque?
- 6) O negócio tem sido a fonte de renda principal, ou tem apenas ajudado na complementação da renda?
 - 6.1 Se atua na complementação de renda, qual é a fonte de renda principal? Trabalha em outros locais? Tem a expectativa que o negócio se torne a fonte de renda principal?
- 7) Quem são seus principais parceiros? Como se dá o relacionamento com eles?
 - 7.1 Qual é a relação do seu negócio com a Prefeitura? E a secretaria de turismo? Recebeu/recebe algum tipo de incentivo (financeiro, moral, treinamentos etc.)?
 - 7.2 Qual é a relação do negócio com o SEBRAE-PB? Recebeu/recebe algum tipo de incentivo (financeiro, moral, treinamentos etc.)?
 - 7.3 Qual é a relação do negócio com os guias de turismo e bugueiros? Recebeu/recebe algum tipo de incentivo (financeiro, moral, treinamentos, etc.)?
 - 7.4 Qual é a relação do negócio com a comunidade local e os demais negócios do assentamento? Recebeu/recebe algum tipo de incentivo (financeiro, moral, treinamentos, etc.)? Você acredita que a comunidade apoia o seu negócio ou não?
 - 7.5 Você acha que é/seria importante receber o suporte/apoio destes atores (prefeitura, SEBRAE, etc.)?
- 8) Participam de alguma associação/cooperativa? Se sim, qual/quais? Qual a finalidade de participação nesses grupos?
- 9) O que você acha que é o diferencial do seu negócio? Quais são os atributos que a diferenciam?

- 10) Havendo a possibilidade, quais mudanças realizariam no negócio hoje? Havendo a possibilidade, mudariam a estrutura do negócio de taipa para alvenaria? Por quê? Quais são os planos futuros para o negócio?
- 11) Você já fez algum tipo de curso/capacitação voltada ao negócio?
 - 11.1 Se sim, quais foram? Como foram? O que acharam? Ajudou o negócio?
 - 11.2 Se não, porque? Tem interesse? Que tipo de curso/capacitação?
- 12) Como você enxerga a história do seu negócio e a do assentamento?
- 13) Como enxergam sua atuação no contexto local? Qual é o papel que vocês acreditam ter?

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista (Instituições/Associações)

Parte I - Orientações iniciais

- a) Agradecimento
- b) Apresentação da pesquisa
- c) Confidencialidade das informações
- d) Autorização para gravação

Parte II - Informações do entrevistado

- a) Nome do entrevistado
- b) Cargo/Funções/Atribuições

Parte III - Informações da organização

- a) Qual é o vínculo que possui com as organizações elencadas para o estudo? Forneceram algum tipo de suporte financeiro/material/treinamento? Como se deu? Quando se deu?
- b) Como enxergam atuação das organizações elencadas para o estudo? Acreditam que elas tragam algum tipo de contribuição ao desenvolvimento turístico local?
- c) Vocês apoiam estas organizações? Ou não? Por quais razões? Quais são os incentivos que tem fornecido para estas iniciativas?
- d) Percebem nestas organizações algum tipo de diferencial? Se sim, quais?
- e) Quais aspectos acreditam que podem ter levado ao surgimento dessas organizações?
- f) As normas e os regulamentos que regem estas organizações são iguais aos que regem as demais empresas? Se não, o que as diferencia? Se sim, percebe-se a necessidade de novas normas específicas para esses negócios?
- g) É do interesse da instituição o surgimento de organizações como essa? Por quais razões?
- h) Quais os meios formais (leis, normas, regulamentos etc.) de criação de novas organizações como estas?
- i) Estas organizações têm motivado a elaboração de políticas públicas? Em quais áreas especificamente? Quais são estas políticas?
- j) É do interesse da sua instituição o surgimento de empreendimentos como esses? Vocês apoiam o surgimento de novos negócios no Sítio Tambaba? Por quê?
- k) Há algum planejamento futuro da sua instituição em relação aos negócios do Sítio Tambaba? Se sim, quais?

APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – CMA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu _____
portador do RG. Nº _____, CPF: _____ declaro, por meio deste termo, que concordei em participar da pesquisa de campo intitulada "**Empreendedorismo, Modelos De Negócios Alternativos e Desenvolvimento Turístico Local: Um Estudo No Município De Conde – PB**" desenvolvida pela pesquisadora Vivianne Freire Felix, telefone nº (83) 98603 7191, e-mail: vivianneffelix@gmail.com.

Fui informado(a) de que a pesquisa é orientada por Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº (83) 99667 6853, ou e-mail: profsamir.adm@gmail.com.

Fui, também, informado(a) do objetivo estritamente acadêmico do estudo, que, em linhas gerais, é de **analisar como organizações com modelos de negócios alternativos têm contribuído para o desenvolvimento turístico do município de Conde (PB)**.

Permito que a referida pesquisadora obtenha dados, fotografias, filmagens ou gravação de minha pessoa para fins de pesquisa científica. Concedo, ainda, autorização para divulgação dos resultados deste estudo em trabalhos acadêmicos (dissertação), aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não devo ser identificado(a) por nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

Afirmo que aceitei participar por vontade própria, com a finalidade exclusiva de colaborar com a realização da pesquisa, sem receber qualquer incentivo financeiro. Fui informado(a) de que posso me retirar desta pesquisa a qualquer momento, sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto o recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Conde, ____ de _____ de 2019.

Assinatura do(a) participante

Assinatura da pesquisadora