


## MODELO DE NEGÓCIOS COM CARACTERÍSTICAS SUSTENTÁVEIS EM EMPREENHIMENTOS DO SETOR DA HOSPITALIDADE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA AMAZÔNIA

 <https://doi.org/10.56238/arev6n4-151>

Data de submissão: 10/11/2024

Data de publicação: 10/12/2024

### **Rosiane de Fátima Almeida Rodrigues**

Doutora em Administração  
Professora da Universidade Estadual de Roraima - UERR  
E-mail: [rosianear2@email.com](mailto:rosianear2@email.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9647-2800>  
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/8897507900501766>

### **Sérgio Castro Gomes**

Doutor em Economia Aplicada  
Professor da Universidade da Amazônia (UNAMA)  
E-mail: [sergio.gomes@unama.br](mailto:sergio.gomes@unama.br)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1731-8766>  
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/6378345461837988>

### **Rodrigo Braga Fernandes Vieira**

Mestre em Saúde da Família  
Professor da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)  
E-mail: [bragavieira\\_bgm@hotmail.com](mailto:bragavieira_bgm@hotmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3512-6637>  
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/8549599884430886>

### **Haroldo de Sá Medeiros**

Doutor em Administração de empresas  
Coordenador e docente do Programa de Pós-graduação em Administração da Fundação  
Universidade Federal de Rondônia  
E-mail: [haroldo.medeiros@unir.br](mailto:haroldo.medeiros@unir.br)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8410-9913>  
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/2039274371515784>

### **Antônio Cordeiro de Santana**

Doutor em Economia Aplicada  
Professor Titular da Universidade Federal Rural  
E-mail: [acsufra@gmail.com](mailto:acsufra@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4324-9178>  
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/2532279040491194>

### **Eugênia Rosa Cabral**

Doutora em Ciência Política  
Professora Adjunto IV da Universidade Federal do Pará  
E-mail: [ercabral@ufpa.br](mailto:ercabral@ufpa.br)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7601-1465>

## RESUMO

A concorrência global exige revisões frequentes nos modelos de negócios das empresas, indo além da inovação em produtos e mercados locais para garantir a competitividade e sobrevivência. Os modelos de negócios sustentáveis surgem como ferramentas para compreender fenômenos organizacionais. Este estudo visa compreender as estratégias de criação de valor sustentável em empreendimentos turísticos em áreas de proteção ambiental. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa para capturar as percepções dos empreendedores na Serra do Tepequém em Roraima, e utiliza análise de conteúdo para identificar as características preponderantes de uma amostra de empreendimentos pesquisados na serra. Os resultados revelam que em modelos de negócios tradicionais, recursos tecnológicos, missão, visão, criação de valor, liderança e fornecedores têm menor adesão. No entanto, a maioria das empresas incorpora elementos de modelos de negócios sustentáveis, refletindo preocupações econômicas, sociais e ambientais. Concluindo-se que é fundamental planejar e envolver stakeholders para criar valor de forma sustentável.

**Palavras-chave:** Modelos de Negócios. Inovação. Sustentabilidade.

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2020, o mundo foi surpreendido com a pandemia de COVID-19, trazendo consigo sérios impactos em ampla gama de setores econômicos, particularmente na indústria do turismo (Huynh et al., 2021). De acordo com a Organização Mundial de Turismo (UNWTO, 2024), para o setor conseguir sair da crise provocada pela COVID será preciso que algumas ações sejam implementadas, dentre elas integrar o turismo as políticas econômicas e de desenvolvimento dos países; promover o uso dos recursos naturais, e a realização de parcerias com as organizações locais e a sociedade para promoção do turismo. A UNWTO assume que o turismo sustentável é aquele que relaciona as necessidades dos turistas com as das gerações receptoras, protegendo e fortalecendo oportunidades para o futuro.

A 26ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas em Glasgow, Escócia, em 2021, reforçou o compromisso das empresas com o desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, a conferência destacou a necessidade de transformar os modelos de negócios de diferentes indústrias de bens/serviços para a sustentabilidade. É sabido que essa mudança possibilita as empresas criar, entregar e capturar valor ao mesmo tempo, em que gera efeitos positivos e/ou reduz impactos negativos no meio ambiente e na sociedade (Minatogawa et al., 2022).

A discussão sobre os conceitos e às práticas de sustentabilidade empregadas pelas empresas, em especial pela publicidade que esse assunto vem tomando nos últimos anos no mundo empresarial, tem sido tema de debate entre economistas, biólogos, ecologistas, administradores, contadores e outros especialistas que discutem sobre os limites da biosfera para suportar as transformações ocorridas no meio ambiente e seus efeitos na produção de CO<sub>2</sub> e o impacto do efeito estufa (Docekalová, Kocmanová, 2016; Demény, Musinski, 2016; Montecchia, Giordano, Grieco, 2016; Halkos, Skouloudis, 2016; Sharma, Chandna, Bhardwaj, 2017; Jabbour et al. 2017).

Embora exista literatura sobre as definições e visão geral do conceito de modelo de negócios sustentável, há uma lacuna de pesquisa no progresso e avaliação do desempenho de modelos de negócios sustentáveis em cada domínio de aplicação específico (Jabbour et al. 2017). É um tema que tem sido considerado na área comum da literatura de negócios e gestão e sustentabilidade de modelos de negócios. Na área da gestão de negócios turísticos o foco tem sido a definição de estratégias sustentáveis considerando as percepções dos consumidores (Chan, Hsu, 2016) em que, parte deles, por exemplo, estão dispostos a pagar um preço prêmio para vivenciar uma experiência turística ecológica (Trang et al., 2019). Visto que o turismo é hoje reconhecido como uma força econômica em inúmeros países, e que ao longo dos últimos anos, surgiu a necessidade de uma referência sustentável para este setor (Sgroi, 2020).

Em áreas de proteção ambiental (APAs), onde a preservação da natureza é um bem vital, os pequenos negócios desempenham um papel significativo na composição do ecossistema turístico formado pelos residentes locais, organizações privadas e públicas, organizações não governamentais, associações e cooperativas, onde esses empreendimentos, em sua maioria geridos por empreendedores locais, constituem o núcleo econômico, social e ambiental dessas regiões, contribuindo para o desenvolvimento local enquanto enfrentam o desafio de harmonizar suas operações com os princípios de conservação ambiental (Saarinen & Wall-Reinius, 2023). A interação constante entre pequenos negócios e o ambiente ao seu redor cria uma rede de interdependências que molda a dinâmica turística, permitindo que esses empreendedores não apenas prosperem economicamente, mas também participem ativamente na preservação dos recursos naturais que sustentam sua atividade (UNWTO, 2024; Saarinen & Wall-Reinius, 2023).

No entanto, a presença de turistas em áreas naturais protegidas traz uma série de desafios que precisam ser enfrentados para evitar o comprometimento da natureza e da qualidade de vida das comunidades locais, já que em muitos destinos de ecoturismo, é comum que a infraestrutura e o aumento da exploração de recursos naturais gerem impactos como a degradação de habitats, poluição e até conflitos sociais (Mitchell, 2012). Pesquisas de Becken e Kaur (2021) alertam que, sem um planejamento adequado, o turismo em áreas sensíveis pode causar danos irreversíveis. Embora haja uma consciência crescente sobre a necessidade de práticas sustentáveis, a implementação dessas práticas é frequentemente limitada pela falta de capacitação e recursos financeiros (Miller et al., 2024). Estudos mostram que, apesar da promoção de turismo sustentável no discurso, as práticas internas nem sempre refletem esses valores, resultando em uma implementação fragmentada das práticas como evidenciado por Zhou e Wang (2021).

O problema de pesquisa visa responder ao seguinte questionamento: como as empresas se estruturam e estabelecem estratégias para criar valor sustentável a partir da entrega de serviços turísticos combinando recursos, competências e capacidades para desenvolver atividades em uma área de proteção ambiental considerando os princípios dos modelos de negócios sustentáveis? Compreender como as estratégias para criação de valor sustentável são definidas nos modelos de negócios dos empreendimentos turísticos situados em uma área de proteção ambiental é o objetivo deste artigo.

Nesse contexto sobre a adoção de negócios a partir de estratégias sustentáveis, insere-se a discussão sobre o desenvolvimento da atividade turística realizada na Serra do Tepequém, platô de 1.022 metros de altitude, no município de Amajari em Roraima- RR, na fronteira do Brasil com a Venezuela, e que está inserida no projeto de ampliação da Reserva Florestal do Parima, criada em

1961, que passará a categoria de Floresta Nacional (FLONA) do Parima, com cerca de 100 mil hectares. Atualmente 43% do turismo do Estado de Roraima são realizados na serra (SEPLAN/DETUR, 2021), em que o turismo explora os recursos naturais, como cachoeiras, cavernas, formação de rochas, a fauna e a flora. Em termos de atividades Características de Turismo (ACT), existem hotéis/pousadas que ofertam leitos e restaurantes de comidas típicas, com destaque para Estância Ecológica do SESC situada no Platô da serra e de equipamentos de recreação que ficam no entorno da estância.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MODELOS DE NEGÓCIOS**

A expressão "Modelo de Negócios" surgiu com a internet nos anos 90 e continua relevante devido à evolução das tecnologias (Froehlich et al., 2016). Pesquisas de Rodrigues et al. (2017) indicam mudanças nos Modelos de Negócios (MN) tradicionais devido a inovações tecnológicas, necessidades dos clientes e novos formatos. Teece (2010) destaca que um modelo de negócios define como uma empresa cria valor e gera lucro, enfatizando a inovação como crucial para a competitividade. Ele argumenta que modelos inovadores podem proporcionar vantagem competitiva se forem difíceis de replicar e abranger a estrutura organizacional e financeira. O modelo de negócios de Teece (2010) envolve a produção de produtos, criando valor ao capturar valor de fornecedores e clientes. Modelos de negócios são dinâmicos e dependentes de fatores econômicos e tecnológicos (Brito, 2016). Eles se baseiam em três elementos: sistema organizacional, conteúdo entregue e sistema de governança (Richardson, 2008). O sistema organizacional define a estrutura da empresa, enquanto o conteúdo entregue inclui missão, visão e lógica de criação de valor. O sistema de governança lida com relacionamentos internos e externos, identificando oportunidades de mercado (Teece, 2010).

### **2.2 COMPONENTES DE ANÁLISE DOS MODELOS DE NEGÓCIOS**

#### **2.2.1 constituintes do modelo de negócios**

A definição dos elementos de um modelo de negócios tem sido debatida na literatura, com divergências em nomenclatura, função e quantidade (Alberts, 2011; Wirtz et al., 2016). Osterwalder e Pigneur (2010) detalham nove campos, enquanto Demil e Lecocq (2010) apresentam o framework RCOV, com três componentes: recursos, organização e valor. Silvente e colaboradores (2019) identificam os componentes mais citados: proposta de valor, clientes, infraestrutura/recursos, modelo de receita e custos. A maioria dos autores considera cerca de 4 ou 5 componentes essenciais. Valor e

clientes são componentes-chave, compostos por recursos, entrada financeira e custos, ajudando a compreender a estrutura e funcionamento do modelo de negócios (Silvente et al., 2019).

### **2.2.2 sustentabilidade nos modelos de negócios**

Goni e colaboradores (2020) explicam que um modelo de negócios sustentável engloba elementos como cadeia de valor, valor essencial, valor criado, valor organizacional, economia circular, gestão do desempenho, tecnologia da informação e engajamento dos stakeholders. Essa estrutura facilita a incorporação da sustentabilidade nas operações e no atendimento às expectativas das partes interessadas. Esses Modelos de Negócios Sustentáveis (MNS), como apontado pelos autores, se distinguem dos modelos convencionais por visarem criar valor para múltiplos stakeholders, sociedade e meio ambiente, abrangendo valores não apenas financeiros, como os sociais e ambientais, e considerando tanto a criação quanto a destruição de valor, contemplando impactos negativos na sociedade e no meio ambiente. Freund e colaboradores (2018) salientam que a resolução dos desafios ecológicos, sociais e econômicos requer inovação nas abordagens de criação, entrega e captura de valor, indo além dos produtos e processos tradicionais. Lozano (2018) destaca que um modelo de negócios sustentável deve ser uma reflexão sistêmica priorizando eficiência de recursos e resultados de valor, contribuindo para a sustentabilidade. A incorporação das dimensões de sustentabilidade nas estratégias permite inovação nos processos e modelos de negócios (Orsiolli e Nobre, 2016). Modelos de negócios verdes integram aspectos econômicos, sociais e ambientais (Stubbs e Cocklin, 2008). Líderes precisam impulsionar mudanças culturais e estruturais para a implementação da sustentabilidade. Wagner e colaboradores (2018) enfatizam o desafio de estabelecer a sustentabilidade corporativa e a relevância do conceito Triple Bottom Line (TBL) para integrar dimensões social, econômica e ambiental no sucesso organizacional.

### **2.2.3 modelos de negócios sustentáveis na indústria da hospitalidade**

A avaliação da sustentabilidade é fundamental para gerenciar sistemas turísticos socioecológicos resilientes (Lacitignola et al., 2007), especialmente em setores turísticos robustos (Petrosillo et al., 2006, 2007). O turismo, em muitos países, é uma força econômica, exigindo uma abordagem sustentável crescente (Sgroi, 2020). Dois dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) mencionam o turismo, especialmente nos ODS 8.9 e 12.7b. França e colaboradores (2017) ressaltam o envolvimento de todas as partes interessadas e destacam aspectos-chave na estratégia, como a integração da sustentabilidade na missão e visão da empresa, treinamento de funcionários,

cocriação de valor para os clientes e o ciclo de vida do produto com foco na redução de impactos ambientais.

## 2.3 FRAMEWORK DO MODELO DE NEGÓCIOS COM CARACTERÍSTICAS SUSTENTÁVEIS

O conceito de Modelo de Negócios neste estudo baseia-se em três elementos: sistema organizacional, conteúdo entregue e governança das relações (Szekely e Strebel, 2012). Nos Modelos de Negócios tradicionais, os aspectos de sustentabilidade raramente são abordados, com exceções, como a proposta de Darchen (2013) e estudos de Dean, Fath e Chen (2014), que consideram governança local, empoderamento da comunidade e meio ambiente. O dinamismo dos Modelos de Negócios exige inovações tecnológicas, sociais e ambientais que vão além dos aspectos tradicionais e visam criar Modelos de Negócios Sustentáveis, desenvolvendo valor para stakeholders, sociedade e meio ambiente (Abdelkaf e Tauscher, 2016), abrangendo práticas operacionais, comunicação entre as partes, valor sustentável, economia circular, gestão do desempenho e governança dos stakeholders (Goni, 2020).

Nos MNS há três características únicas que os tornam diferentes dos modelos de negócios convencionais, quais sejam: O objetivo dos MNS é gerar valor para vários stakeholders, sociedade e meio ambiente (Abdelkaf, Tauscher, 2016). O campo MNS abrange formas não financeiras de valor, como os valores sociais e ambientais (Bocken et al., 2014). Além de considerar a criação de valor, o campo MNS também abrange o valor destruído para captar o efeito negativo na sociedade e no meio ambiente (como, por exemplo, esgotamento de recursos ou deslocamento social), e valor não capturado (como, por exemplo, componentes reutilizáveis de ferramentas danificadas) (De Pádua Pieroni et al., 2018).

A estrutura teórica adotada neste estudo engloba duas dimensões interligadas: categorias de Modelos de Negócios tradicionais e componentes de Modelos de Negócios Sustentáveis, considerando aspectos sociais, econômicos e ambientais. O foco está na criação, entrega e captura de valor pela empresa. Essa estrutura é resumida no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 -Categorias preponderantes nos modelos de negócios tradicional e sustentável

	Categorias preponderantes na definição do conceito	Componentes constituintes
Modelos de negócios tradicional	Sistema organizacional	Recursos humanos, recursos físicos, recursos tecnológicos, recursos de conhecimento, fluxo de produção, entre outros.
	O conteúdo entregue	Declaração da missão e a visão, histórico da empresa, a lógica de criação de valor do negócio e a comunicação com os <i>stakeholders</i> .



	A governança das relações internas e externas	Relacionamentos entre os colaboradores e lideranças da empresa, relacionamento com fornecedores e clientes.
Modelo de negócios sustentável	Valor sustentável	Criação de valor econômico, social e ambiental.
	Criação de valor organizacional	Capacidades organizacionais desenvolvidas.
	Comunicação entre os <i>stakeholders</i>	Estratégias de marketing.
	Engajamento dos <i>stakeholders</i>	Sistema de governança.
	Tecnologias da Informação	Software e Hardware

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 MÉTODOS DE PESQUISA

A pesquisa é qualitativa, explorando aspectos subjetivos da gestão em modelos de negócios turísticos (Minayo, 2009). É exploratória e descritiva, visando descrever características, percepções e componentes sustentáveis nos modelos de negócios da área de estudo, bem como investigar as opiniões dos futuros gestores sobre sustentabilidade e inovação. Utiliza métodos bibliográficos, documentais e de campo. A abordagem bibliográfica envolve revisão de referências teóricas, enquanto a documental inclui análise de documentos como planos de negócios e planos de desenvolvimento turístico do município. A pesquisa adota uma abordagem combinada de métodos para resultados abrangentes (Iaquitino, 2016), conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Etapas, fontes de pesquisa, descrição, importância da etapa e o tipo de pesquisa

Etapa	Fonte de pesquisa	Descrição	Objetivo principal	Tipo de pesquisa
I	Secundária	Revisão bibliográfica sobre Modelo de Negócios; Inovação e Sustentabilidade.	Identificar aspectos de criação de valor e sua relação com a inovação e os aspectos econômicos, sociais e ambientais presentes nos planos de negócios.	Documental e bibliográfica
II	Secundária	Levantamento sobre a realidade das empresas turísticas da região.	Realizar diagnóstico dos modelos de negócios das empresas turísticas da Serra do Tepequém.	Documental
III	Primária	Entrevistas com os empreendedores da atividade turística desenvolvida na região.	Identificar os principais componentes e elementos presentes nos modelos de negócios	Qualitativa – Entrevistas semiestruturadas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

A pesquisa iniciou com uma revisão bibliográfica sobre planos de negócios, inovação e sustentabilidade para embasar a compreensão da integração desses aspectos nos modelos de negócios



das empresas turísticas na Serra do Tepequém (RR). Identificamos 10 empreendedores turísticos, que participaram da pesquisa por meio de entrevistas, interações e análise de documentos.

Outro método utilizado foi a análise de conteúdo, seguindo a abordagem de Bardin (2010). Esse método visa descrever e interpretar o conteúdo de diversos tipos de documentos e textos. Ele possibilita descrições sistemáticas, qualitativas e quantitativas, permitindo uma compreensão mais profunda do significado das mensagens. Essa metodologia desempenha um papel crucial em pesquisas sociais, indo além de ser apenas uma técnica de análise de dados; representa uma abordagem metodológica com características específicas.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

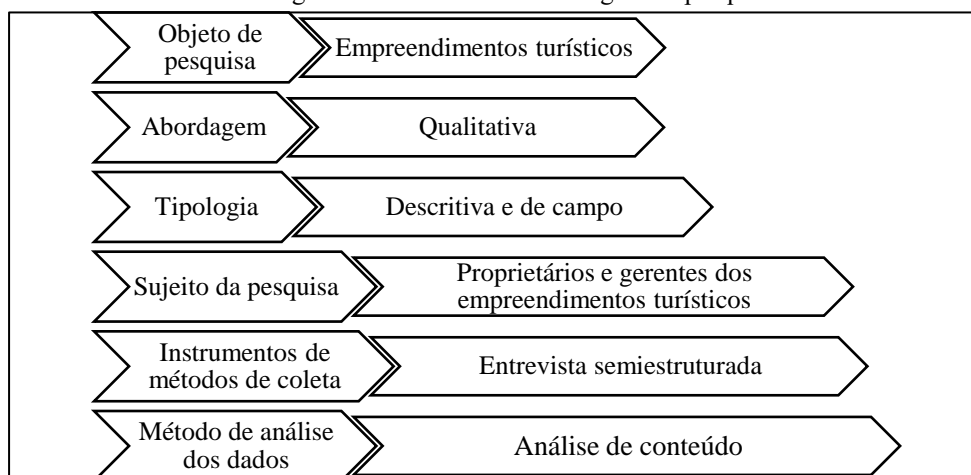
Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com empreendedores turísticos da comunidade. Um gravador digital complementou o registro dos dados, mediante autorização dos entrevistados. De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 58), as entrevistas semiestruturadas envolvem conversas amigáveis para obter dados qualitativos essenciais à pesquisa. As entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo com um dispositivo MP4 e/ou gravador, assegurando autenticidade e possibilitando a transcrição conforme as permissões concedidas pelos entrevistados.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise das entrevistas com os proprietários seguiu a abordagem de Creswell (2010) em cinco etapas: 1 - Transcrição das entrevistas em uma matriz de dados com linhas para casos e colunas para perguntas; 2 - Análise geral da matriz para compreender os significados e ideias centrais de cada entrevista; 3 - Desenvolvimento de codificadores a partir da síntese das ideias em temas centrais expressos por termos representativos de cada bloco, incluindo a combinação de tópicos similares; 4 - Descrição de cada entrevistado com base nos tópicos de interesse para resumir os aspectos enfatizados nas respostas e categorizá-los em quadros, sintetizando cada caso; 5 - Utilização da matriz de respostas e dos quadros com os aspectos enfatizados pelos entrevistados para conduzir análises considerando os significados dos dados e os resultados da revisão teórica realizada na pesquisa.

O percurso metodológico da pesquisa foi resumido na Figura 01 e mostra as etapas desenvolvidas pelo pesquisador levando em consideração a revisão da literatura, os problemas de pesquisa e os objetivos, e mostram desde a definição dos objetivos até o método de análise de dados.

Figura 01 - Caminho metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDIMENTOS INVESTIGADOS

A amostra inclui dez empresas ligadas ao setor do turismo na Serra do Tepequém. Foram consideradas características como tipo de empreendimento, tempo de atuação, tamanho, escolaridade do gestor e experiência. Das empresas privadas, cinco são Microempresas, três são Microempreendedores Individuais (MEI) e duas são pequenas empresas. A maioria (8/10) atua em hospedagem e restaurantes, enquanto os outros oferecem serviços de agenciamento de passeios. A média de existência das empresas é de 5,3 anos, variando de 11 meses a 24 anos. O menor empreendimento tem dois colaboradores, enquanto o maior, a Estância Ecológica do SESC, tem 40 funcionários. Seis dos dez gestores são mulheres, e seis possuem formação superior completa, com quatro deles formados em turismo, o que contribui para buscar oportunidades de negócios. Dois empreendimentos têm modelos de negócios definidos, incluindo a Estância Ecológica do SESC. Em oito casos, os proprietários atuam como gerentes, desempenhando várias funções, incluindo capacitação e marketing, devido à dificuldade de encontrar profissionais no mercado, o que contribui para reduzir o Turnover e preparar sucessores (Carvalho e Gomes, 2019).

Quadro 3 - Perfil das empresas investigadas que constituem a amostra teórica entre empresas de serviços turísticos da indústria da hospitalidade, que exercem atividades de hospedagem, restaurantes, bares, pizzarias, padaria no Tepequém.

Empreendimentos (Casos)	Tipo	Tempo de atuação	Número Funcionários	Formação do entrevistado	Atribuições	Porte do empreendimento	Experiências de atuação	Tempo de duração da entrevista	Tem modelo de Negócios
E1	Hospedagem e restaurante	16	9	Técnico em administração	Gestor, dono(a) do negócio, capacitador da equipe	MICRO	Gestor público	45:10 min	Não
E2	Hospedagem e restaurante	24	40	Graduada em turismo	Gerente de hotelaria e turismo do SESC/RR Subordinada a direção regional Atuação estratégica	PEQUENO	Experiências anteriores no próprio SESC	42:04min	Sim
E3	Hospedagem, restaurante e padaria	1	7	Sem formação acadêmica	Gestor do negócio, capacitador da equipe	MICRO	Atuava com turismo em Manaus com a família	39:13 min	Não
E4	Agência de viagens e passeios	11m	2	Sem formação acadêmica	Dono do negócio, capacitador(a) da equipe.	MEI	Já atuava com turismo em Manaus com a família	41:13 min	Não
E5	Hospedagem, camping e restaurante	18m	20	Graduada em turismo	Gerente da pousada	PEQUENO	Primeiro empreendimento	38:14 min	Não
E6	Agência de Turismo de aventura	2	2	Formação em guia	Gestor, dono do negócio	MEI	Primeiro empreendimento Ex- funcionário público	37:08 min	Não
E7	Hospedagem e restaurante	7	6	Graduação em agronomia Atualmente	Gestor, dono do negócio e capacitador da equipe	MICRO	Ex- funcionário público; Segundo empreendimento na área de turismo.	50:24 min	Não
E8	Bar, pizzaria e entretenimento	12	5	Graduação em agronomia Atualmente realizando curso técnico de turismo	Gestor, dono do negócio e capacitador da equipe	MICRO	Segundo empreendimento na área de turismo.	50:24 min	Não
E9	Hospedagem	14	2	Graduação em Assistente social e enfermagem	Gestor, dono do negócio	MEI	Primeiro empreendimento	33:25 min	Não
E10	Hospedagem e restaurante	15	7	Graduada em turismo com gestão em hotelaria.	Gestor, dono do negócio e capacitador da equipe	MICRO	Trabalhamos com hotelaria desde os 17 anos	48:10 min	Sim

## 4.2 IDENTIFICAÇÕES DAS CATEGORIAS PREPONDERANTES NA DEFINIÇÃO DO CONCEITO – MODELOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

Ao examinar as categorias essenciais nos Modelos de Negócios Sustentáveis (MNS), é fundamental destacar três características distintivas enfatizadas por Abdelkaf e Tauscher (2016): 1 - Objetivo Multi-Stakeholder: Os MNS buscam gerar valor para diversos stakeholders, incluindo sociedade e meio ambiente; 2 - Valor Não Financeiro: Esses modelos abrangem formas não financeiras de valor, como valores sociais e ambientais; 3 - Avaliação Integral: Além de considerar a criação de valor, os MNS também incorporam a análise do valor destruído, capturando impactos negativos na sociedade e no meio ambiente (como esgotamento de recursos ou deslocamento social) e valor não capturado (como componentes reutilizáveis de ferramentas danificadas) (De Pádua Pieroni et al., 2018). Essas características ressaltam a abordagem holística e sustentável que os Modelos de Negócios Sustentáveis buscam alcançar, visando não apenas o lucro financeiro, mas também o bem-estar da sociedade e a preservação do meio ambiente.

#### 4.2.1 valor sustentável – dimensão econômica

Ao indagar sobre a preocupação futura com a preservação do planeta Terra, todas as empresas expressaram seu compromisso com o meio ambiente e a conservação da Serra do Tepequém. O entrevistado do empreendimento E2 enfatizou:

"Há, sim, uma preocupação com a sustentabilidade futura. Como mencionei anteriormente, somos espelhados no SESC Pantanal e estamos trabalhando em vários projetos futuros que em breve serão implementados."

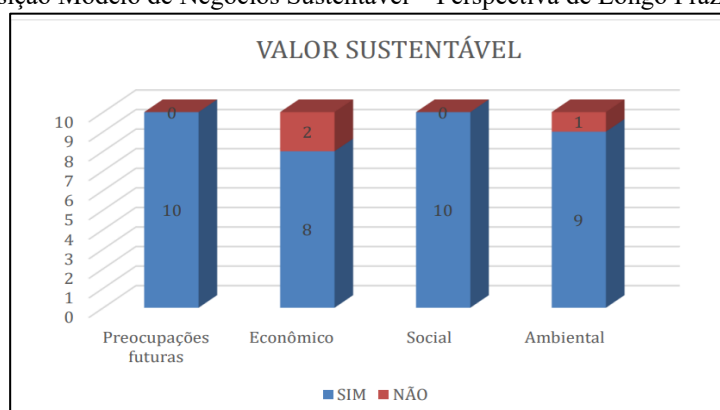
A análise do Gráfico 1 revela que os empreendimentos investem no tripé da sustentabilidade, priorizando o valor sustentável de natureza econômica. Oito empreendedores afirmam que seus preços refletem custos fixos, variáveis e impostos, acrescidos de uma margem de lucro. Além disso, há preocupação explícita com a capacidade de suporte do ecossistema, englobando rios, lagos, florestas, animais e plantas, conforme destacado por E2:

"Os preços cobrados na instância refletem todo investimento que realizamos em relação a funcionários (capacitação), manutenção de toda a área do entorno da pousada. Todos os serviços que oferecemos como trilha, arborismo e algumas vezes contação de histórias pelos antigos moradores da serra estão incluídos no nosso preço. Todo investimento que realizamos para ações sustentáveis estão inseridas no nosso valor."

No entanto, empresas como E5 e E9 reconhecem que não estão considerando todos os custos em sua abordagem comercial. O empreendimento E5 admite que "O preço que cobramos não leva em consideração o valor sustentável econômico.". De forma semelhante, o empreendimento E9 declara:

"Não inserimos nenhum investimento ou cuidado com questões sociais ou ambientais". Essas empresas não incorporam plenamente a dimensão econômica da sustentabilidade em seus modelos de negócios e não investem em aspectos sociais e ambientais.

Gráfico 1 - Composição Modelo de Negócios Sustentável – Perspectiva de Longo Prazo – Valor Sustentável



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

#### 4.2.2 valor sustentável – dimensão social

No tocante ao valor sustentável social (Gráfico 1), todas as empresas garantem a igualdade de oportunidades na contratação, incluindo diversidade de gênero, orientação sexual e origem étnica, priorizando a comunidade local, conforme destacam E1 e E7: "Sem discriminação de gênero, com igualdade salarial, inclusive contratamos um membro LGBTQI+" (E1); "Não discriminamos em salários ou contratações com base em gênero, raça ou origem, priorizando a comunidade" (E7).

De acordo com Sineis e Albuquerque (2018), projetos de responsabilidade social demonstram a preocupação das empresas com grupos menos privilegiados, contribuindo para reduzir a pobreza. A inovação, como impulsionadora da sustentabilidade, requer mudanças no ambiente empresarial, integrando um modelo de negócios que considere não apenas o sucesso financeiro e a proteção ambiental, mas também o bem-estar social (Kneipp et al., 2017). Isso sublinha a importância de estratégias empresariais que melhorem o bem-estar social de colaboradores, clientes e comunidades locais na serra. A promoção do valor sustentável social pode fortalecer os laços entre as empresas da serra e a comunidade local, criando capital social com os atuais e futuros clientes em situações de crise (Morgan et al., 2020).

#### 4.2.3 valor sustentável – dimensão ambiental

No valor sustentável ambiental do Gráfico 1, apenas E5 ainda não adota práticas sustentáveis, declarando: *"Ainda não nos preocupamos com esse valor."* As demais empresas mencionaram diversas práticas sustentáveis. No entanto, é vital que os empreendedores considerem que o uso de recursos naturais afetados pelos serviços turísticos deve ser planejado adequadamente para minimizar danos ao meio ambiente e à comunidade local, levando em consideração princípios e valores ambientais para preservar recursos naturais (Portuguez, 2010).

A dimensão ambiental busca o crescimento ecologicamente correto das organizações, preservando recursos renováveis para o futuro e sem prejudicar o ambiente e a comunidade circundante (Diniz et al., 2017). Nunes (2019) destaca que essa dimensão auxilia na avaliação dos impactos dos serviços turísticos no meio ambiente e fornece informações relevantes para orientar políticas públicas relacionadas ao turismo e ao meio ambiente municipal. Ao analisar os elementos de Modelos de Negócios Sustentáveis a longo prazo, fica evidente que, conforme Nosratabadi et al. (2019), organizações que buscam a sustentabilidade devem incorporar a inovação em suas estratégias corporativas, redesenhando seus modelos de negócios.

A estratégia de inovação sustentável envolve a criação de algo novo que melhore o desempenho nas três dimensões do desenvolvimento sustentável. Essas melhorias não se restringem

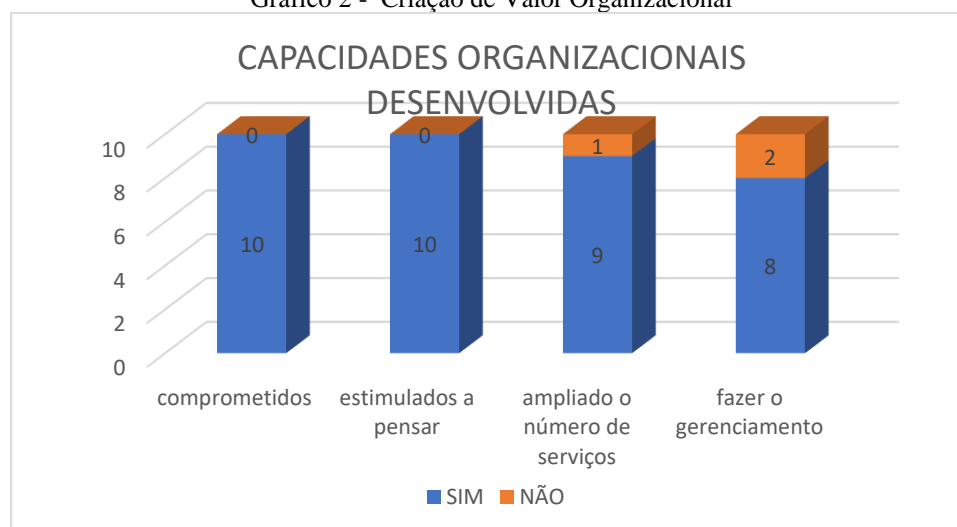
a avanços tecnológicos, mas podem englobar mudanças em processos, práticas operacionais, modelos de negócios, mentalidade e sistemas empresariais (Szekely e Strebel, 2012). Em outras palavras, as ações de inovação observadas em algumas práticas sustentáveis dos empreendedores turísticos da serra podem promover mudanças positivas no setor. Portanto, ao incorporar as dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) em suas estratégias, os empreendedores têm a oportunidade de ampliar sua capacidade de gestão, promovendo mudanças e inovações em seus processos e modelos de negócios (Orsiolli e Nobre, 2016).

#### 4.2.4 criação de valor organizacional - capacidades organizacionais desenvolvidas

Observando as Capacidades organizacionais desenvolvidas pelos empreendimentos resumidas no Gráfico 2, todos os empreendedores destacaram o comprometimento de seus funcionários, e afirmaram que estimular seus funcionários a pensar em estratégias competitivas para a empresa, como destaca a empresa E1.

“Os funcionários da empresa são comprometidos com a empresa. Temos uma que vem se destacando como possível gerente, além de que todos são confiáveis. Já solicitamos ao SEBRAE cursos que possam ajudar os funcionários a se desenvolverem no processo criativos, trazendo ideias e inovação para pousada. Em relação dos valores percebidos, temos procurado implantar estratégias que os hóspedes possam valorizar e compreender todo o nosso cuidado com a serra, orientando a coleta de lixo nas cachoeiras, a reciclagem correta na pousada. Também já compreendemos que o igarapé que passa dentro do terreno da pousada é um recurso natural que temos que preservar e todo o cuidado em relação a descarte de lixo, óleo e esgoto tem sido realizado e controlado para que não haja poluição das águas e tudo isso procuramos mostrar para os hóspedes quando estabelecemos preços. Nossos funcionários são preparados para dar toda a atenção aos hóspedes e incluem no dia a dia a importância do cuidado com o meio ambiente, e o cuidado com a belezas da serra.”

Gráfico 2 - Criação de Valor Organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Verifica-se, portanto, que conforme os empreendedores declararam, os funcionários são envolvidos em atividades de criação de valor organizacional, onde fornecem seu conhecimento e capacidades para o negócio e em troca, as empresas estimulam o desenvolvimento de seus funcionários por meio de treinamentos, auxiliando-os a melhorar o desempenho, suas habilidades e conhecimentos.

França et al. (2017), julgam ser relevante o envolvimento de todas as partes interessadas e salientam a necessidade dos seguintes aspectos na estratégia: a sustentabilidade constar na missão e visão da empresa, treinamentos para funcionários voltados à sustentabilidade, cocriação de valor trazendo benefícios para os clientes e o ciclo de vida do produto deve ser voltado para redução de impactos no ambiente.

Por outro lado, ao observar as capacidades organizacionais desenvolvidas em relação a ampliação de serviços como implementar práticas sustentáveis no Gráfico 2, o empreendimento E5 destaca que “Não realizamos nenhum trabalho de questões sustentáveis porque o proprietário ainda não tem essa compreensão.”.

Os representantes dos empreendimentos E5 e E9, relataram que não fazem o gerenciamento eficaz dos custos, ou que implementam práticas sustentáveis que possam ajudar na criação de valor de seus serviços “os valores cobrados não consideram práticas sustentáveis, pois não inserimos nenhum investimento” (E5); “cuidado com questões sociais ou ambientais” (E9).

Importante destacar os autores Hörisch, Freeman e Schaltegger (2014) que observam existir o interesse mútuo de criação de valores da sustentabilidade entre todas as partes envolvidas em negócios que possuem uma gestão centrada na sustentabilidade. E ainda explicam que a compreensão das organizações é ampliada para além da visão da geração de lucros, salientando ainda a interação com os contextos social e ecológico.

É consenso entre a maior parte dos empreendimentos que adequar as atividades de uma empresa ao conceito de desenvolvimento sustentável é uma questão de sobrevivência e de competitividade atualmente e principalmente no local o qual as empresas da pesquisa estão inseridas.

No entanto, a empresa E5 se nega a agir de forma sustentável, cuja as consequências serão os desperdícios, riscos de multas, reivindicações da comunidade e comprometimento de sua imagem e reputação. Dessa forma, empresas modernas devem estar sempre atentas a essas questões e, fazer da sustentabilidade uma parte integrante do seu negócio (Wagner et al., 2018).



#### 4.2.5 comunicação entre os stakeholders - estratégias de marketing

Saebi e Foss (2015) consideram que um modelo de negócios deveria ser utilizado para avaliar o processo de negócios atual, gerando novas inovações nos negócios, avaliando o desempenho dos negócios e gerenciando a comunicação entre as partes interessadas. Grisseman e Sauer (2012), expressam que o envolvimento ativo dos consumidores em atividades cocriativas e a comunicação geram um laço social que auxilia a resistência da relação entre organização e consumidor e melhora a qualidade do serviço prestado. E com a mudança comportamental dos consumidores, que estão cada vez mais conectados e engajados em redes de compartilhamento de experiências (Monfort, Villagra e López-Vázquez, 2019), os clientes passam a definir suas escolhas de acordo com suas próprias perspectivas e com novas plataformas providas pelas empresas, participando, assim, do processo de cocriação de valor (Ramaswamy e Gouillart, 2010).

Para Burchell e Cook (2008), o diálogo é identificado como um canal para transcender os processos tradicionais de comunicação entre organizações e desenvolver uma forma mais progressiva de engajamento e compreensão, o que inevitavelmente implica em uma mudança na relação entre uma empresa e os *stakeholders* envolvidos. Os sistemas de diálogo, como componente vital nos processos das empresas que buscam reforçar o seu capital social por meio de práticas responsáveis, são multilaterais e representam um passo no sentido do aprendizado coletivo, que é desenvolvido por informações compartilhadas (Monfort, Villagra, López-Vázquez, 2019).

Gráfico 3 - Comunicação entre os Stakeholders



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Observa-se na gestão dos *stakeholders*, a comunicação entre alguns com papel importante nas organizações, a partir do processo de diálogo interativo (Andersen, Hovring, 2020; Hovring, Andersen, Nielsen, 2018), que tem como base a troca de opiniões. Ao invés de tentar influenciar ou coagir, centram-se na escuta profunda e com empatia, com foco em interesses comuns e buscando avanços conceituais (Ayuso, Rodriguez e Ricart, 2006; Driessen, Kok e Hillebrand, 2013).

Nesse contexto da comunicação entre os *stakeholders* analisada no Gráfico 3, apenas a empresa E9 destacou em todos os itens que, “não realizamos nenhuma ação de comunicação com seus *stakeholders*”, quanto as demais empresas todas afirmaram comunicar suas ações, que se utilizam de meios digitais e também comunicam suas inovações, como por exemplo E1, E5 e E8

“Realizadas toda por meio digital e por meio de parcerias com agências de turismo, guias de turismo e com foco da conexão com a natureza que a serra proporciona” (E1)  
“Por meio de páginas na web, como Instagram, facebook e a página da pousada, e jornais da capital” (E5).  
“Fazemos atualmente por Instagram, facebook e WhatsApp. Quando há festival de jazz, colocamos na mídia e banners no Bar” (E8).

Em relação elaboração e divulgação de relatórios de sustentabilidade aos interessados, 100% das empresas afirmaram não realizar esse tipo de comunicação, portanto é importante observar que, o processo de divulgação destas informações possibilita que a organização gerencie com eficiência os impactos sustentáveis de suas ações, permitindo ganho de benefícios concretos, e ainda, possibilita que a organização identifique oportunidades relativas à sustentabilidade para crescimento de receitas e diminuição de custos (Nagano et al., 2014).

Em suma, podemos perceber que de acordo com Martins et al. (2016), as tecnologias de informação e comunicação (TIC) desempenham um importante papel no desenvolvimento do turismo, e podem promover novas oportunidades e desafios para a sustentabilidade do turismo. Além de que, as TIC têm a capacidade de transmitir informação em grande escala, fornecerem aos turistas conteúdos atualizados e proporcionarem informações úteis sobre as suas necessidades, hábitos e preferências (Pierdicca et al., 2019).

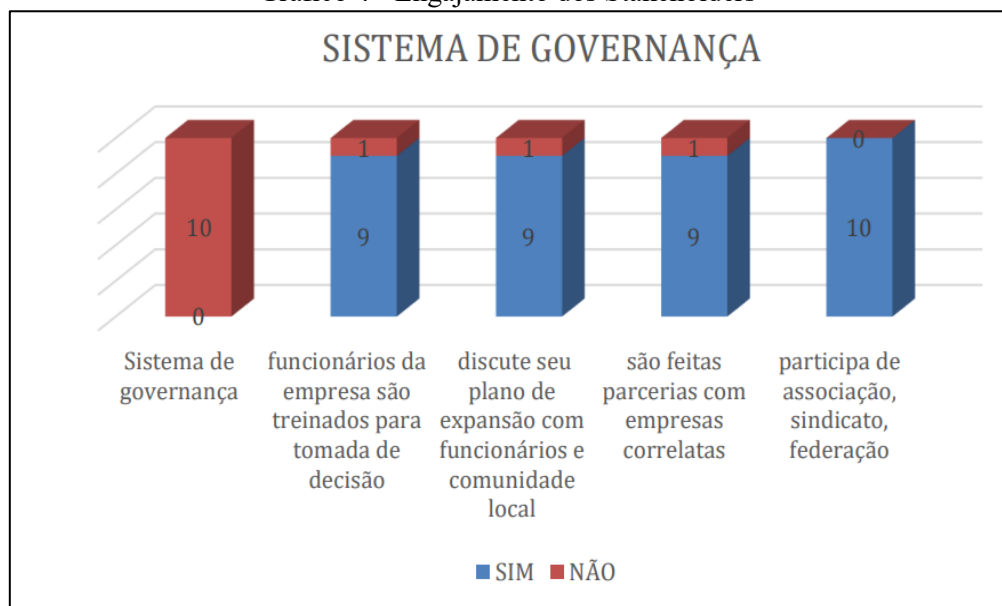
Destacando-se ainda, que o uso das TIC reflete maior confiança e maior independência do turista durante sua viagem (Klimova, 2017), ressaltando-se assim a importância de focar na inovação dos produtos turísticos, com o intuito de facilitar a relação ativa entre os turistas e a comunidade local, possibilitando harmonia e responsabilidade (Rafael, 2020). Para este autor, também utilizar-se de tecnologias inovadoras na comunicação, além de maximizar positivamente a sustentabilidade econômica, ambiental e sociocultural, podem gerar novas oportunidades de negócio, assim como contribuir decisivamente para a dinamização do setor do turismo.

#### 4.2.6 engajamento dos stakeholders - sistema de governança

No Gráfico 7 pode-se verificar que 100% dos empreendedores afirmaram não possuir um sistema de governança, mas que 90% dos empreendedores entrevistados declararam que treinam seus colaboradores, que envolvem os mesmos na tomada de decisão, bem como no plano de expansão e que também procuram parcerias com outras empresas da região, como citam E1, E6 e E10.

“Os funcionários da empresa são treinados em capacitações, e estimulados a estudar” (E1).  
“Como somos uma empresa familiar, estamos sempre buscando conhecimento na área do turismo, eu mesmo já fiz diversos cursos sobre. Levamos em consideração todos os pontos que são colocados pelas pessoas que contrato para algum serviço, de alguma forma ajudam no nosso planejamento. Fazemos sempre parcerias com pousadas, guias e restaurantes que tenham esse foco na sustentabilidade da serra” (E6).

Gráfico 4 - Engajamento dos Stakeholders



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Em relação ao questionamento da participação em associações, todos os empreendedores afirmaram participar das associações da serra (de moradores e de empreendedores da Serra do Tepequém). Observa-se, portanto, que há um engajamento por parte dos funcionários que estão sendo estimulados pelas empresas e esse engajamento dos *stakeholders* é considerado importante em vários temas, como para a partilha de conhecimento, apoio no processo de decisão, no desenvolvimento de um modelo de responsabilidade mútua, e na diretriz de inovação (Pucci et al., 2020b), no crescimento das vendas e no aumento da vantagem competitiva das empresas (Viglia et al., 2018), além do forte impacto na cocriação de valor (Jonas et al., 2018).

De acordo com Sulkowski et al. (2018), para que haja o engajamento, as empresas devem se envolver de forma proativa com seus *stakeholders*, refletindo um compromisso mútuo de confiança

em uma relação satisfatória de longo prazo (Loureiro et al., 2020) com seus *stakeholders* internos, como seus funcionários e externos, como clientes, criando assim, condições favoráveis para a cocriação de valor sustentável.

Conforme entrevistas, pode-se observar esse engajamento tanto com os stakeholders internos (funcionários) E1 e E3, bem como seus externos (clientes) E6 e E7

“Há um excelente relacionamento com nossos colaboradores, participam dos planejamentos, temos uma funcionária que vem sendo preparada para gestão, estamos preparando- a. (E1)”

“Nosso planejamento sempre envolve a opinião dos nossos colaboradores (E3).”

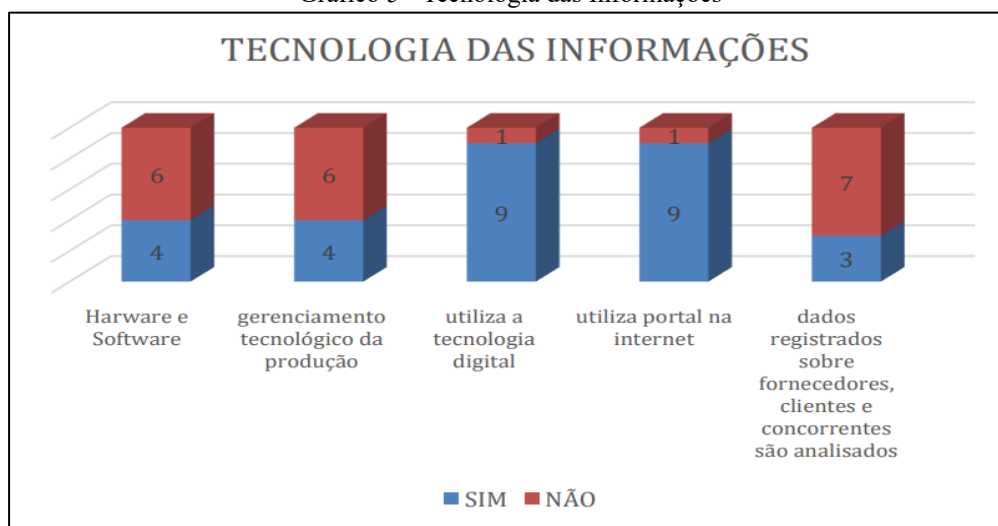
“O planejamento é feito em relação as necessidades dos clientes, cada viagem entramos em contato para verificar a necessidade de cada hóspede (E6).”

“Valorizamos muito a troca de experiências com nossos hóspedes, há muita integração e imersão com as experiências vividas na natureza. Tudo de estamos fazendo estamos implantando de acordo com a identidade do Tepequém. Compramos muito produtos do próprio mercado local, buscamos valorizar os empreendedores. Escolhemos nossos fornecedores pela qualidade dos produtos. (E7)”

#### 4.2.7 tecnologias da informação - software e hardware

As tecnologias da informação (TIC) exercem um importante papel no desenvolvimento de inúmeros setores econômicos, entre os quais a indústria do turismo não é exceção. Para Martins et al. (2016), as TIC podem proporcionar novas oportunidades e desafios para a sustentabilidade do turismo. A contribuição da tecnologia da informação para o turismo é sem dúvida de extrema relevância, pois seu uso inicia no processo do planejamento da viagem, influencia no processo de decisão da escolha do destino, e usada durante a viagem em que o turista manifesta por meio das mídias sociais a experiência que vivencia durante todo o período da viagem. (Segittur, 2016).

Gráfico 5 - Tecnologia das Informações



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Um destino turístico é inovador, quando é alicerçado em aspectos de infraestrutura tecnológica, que assegurem o desenvolvimento sustentável do território turístico, e que seja acessível a todos, facilitando a interação e integração dos visitantes como meio ambiente e melhorando a qualidade de sua experiência no destino. Há de se considerar ainda que, os pilares de desenvolvimento turístico sustentável devem estar associados às características que estão relacionadas com acessibilidade, competitividade, desenvolvimento sustentável, espaço turístico inovador, gestão eficiente dos recursos, interação e integração, qualidade da experiência turística e tecnologia avançada. (Segittur, 2016).

Ao analisar os empreendedores da serra do Tepequém em relação a Tecnologia das Informações, percebe-se que apenas E9 ainda não se utiliza de tecnologia digital e portal na internet, as demais destacaram que já realizam, como por exemplo afirmou E5 “São utilizados um programa contábil e um para reservas, mas todas as reservas são feitas por meio da página da pousada na internet”.

Verificando-se, portanto, que a inovação tecnológica em relação ao acesso dos visitantes vem ocorrendo entre as empresas empreendedoras da serra. Neste sentido observa-se que o processo de planejamento e de escolha por parte dos visitantes pode ser realizado por meio da tecnologia da informação.

Somente as empresas E1, E2, E5 e E10 afirmaram fazer uso de software e hardware e uso de gerenciamento tecnológico da produção, situação que demonstra fragilidade na no processo de gestão contábil e financeira dos empreendimentos, haja vista, que a tecnologia da informação está entre os principais aspectos a serem considerados em um modelo de negócios com características sustentáveis.

Destacando ainda que esta estrutura proposta por Goni et al. (2020), auxilia os profissionais a capturar perspectivas importantes da implementação da sustentabilidade, fazendo com que incorporem efetivamente a sustentabilidade nas funções de negócios da empresa e atendam às expectativas das partes interessadas.

Assim, observa-se que, apesar dos avanços tecnológicos estarem aos poucos sendo implantados pelos empreendedores da serra do Tepequém, ainda é necessário o avanço em TIC, pois para que essas empresas possam ser competitivas, precisam integrar e coordenar os fluxos de informação, como por exemplo, o registro de compras, custos, produção, contabilidade sejam realizados em sistemas, para que todo o trabalho ocorra de forma sincronizada por toda empresa, e capazes de integrar informação das diferentes áreas funcionais, coordenando as atividades da empresa com seus *stakeholders*.

## 5 DISCUSSÃO

Ao se discutir os resultados da pesquisa sobre os empreendimentos turísticos na Serra do Tepequém, é possível evidenciar um panorama de desafios e oportunidades no caminho para a sustentabilidade. Apesar da rica oferta natural da região, que favorece práticas de turismo sustentável, muitos negócios ainda carecem de modelos de negócios bem definidos, o que prejudica a criação de valor e a inovação. Isso aponta para uma necessidade urgente de capacitação e desenvolvimento estratégico para que os empreendimentos possam explorar plenamente o potencial sustentável da região.

Dessa forma, ao observar as categorias preponderantes presentes na definição do Modelo de Negócio sustentável nos empreendimentos turísticos da serra do Tepequém, o que observa são estratégias em diferentes graus de atendimento das dimensões de MNS. Alguns realizam ações com valor sustentável e atrelados ao modelo TBL ações voltadas aos pilares econômico, social e ambiental.

No entanto, há um conjunto de empreendimentos que desenvolvem ações incipientes em relação a adoção de estratégias sustentáveis seja por falta de orientação de seus gestores e proprietários sobre o tema ou por deliberação do empreendedor por achar que a adoção dessas ações eleva os custos da operação.

Destaca-se ainda, que os modelos de negócios sustentáveis têm um potencial fundamental para absorver os princípios de sustentabilidade e integrar metas de sustentabilidade na proposta de valor, criação de valor e atividades de captura de valor dos negócios (Boons e Lüdeke-Freund, 2013).

No caso das empresas turísticas do Tepequém, faria toda a diferença, haja vista, que as empresas se encontram numa região de belezas naturais e que ofertam serviços ligados a natureza. É importante considerar que os MNS alavancam os empreendimentos a integrar seus objetivos econômicos com suas ambições de sustentabilidade de forma que os benefícios de todas as partes interessadas sejam alcançados simultaneamente (Rashid, 2013).

Além disso, conforme observado ao longo da pesquisa e conforme estudo realizado por Goni et al. (2020), os principais aspectos a serem considerados em um modelo de negócios com características sustentáveis são: cadeia de valor, valor essencial, valor criado, valor organizacional, economia circular, gestão do desempenho, tecnologia da informação e engajamento dos *stakeholders*.

Em relação as capacidades organizacionais desenvolvidas pelos empreendedores em relação aos seus funcionários, observa-se que as empresas têm envolvido os seus nos processos de planejamento e gerenciamento, o que conforme os autores destacam, ajuda os profissionais a capturar aspectos importantes da implementação da sustentabilidade e esses aspectos os guiam as empresas na

incorporação efetiva das ações de sustentabilidade no atendimento das expectativas das partes interessadas.

Em relação às Estratégias de marketing analisadas, antes de tudo e relevante destacar, que para as empresas que consideram esta ferramenta como uma atividade periférica, as mesmas terão que ser capaz de assumir todos os riscos referentes ao ciclo de vida do destino turístico e sua sustentabilidade, haja vista, que geralmente os principais concorrentes o empregam para explorar todas as possíveis oportunidades que estas estratégias oferecem, melhorando a competitividade, no momento da decisão do cliente-alvo, sem considerar os diversos benefícios que também podem ser gerados para o desenvolvimento turístico da região.

## 6 CONCLUSÃO

Constata-se que apesar da maioria das empresas pesquisadas terem afirmado que não possuem modelos de negócios definidos, já utilizam em suas estratégias competitivas elementos que compõem o Modelo de negócio sustentável, ou seja, que já existe um trabalho com foco na sustentabilidade sendo realizado pelos empreendedores, pois verifica-se que há uma preocupação econômica, social e ambiental por parte das empresas, no entanto, é necessário que ocorram de forma planejada, buscando a inovação, envolvendo seus *stakeholders* e assim possam criar valor ao seus negócios.

Reforçando que, organizações que buscam a sustentabilidade devem incluir o conceito de inovação em suas estratégias, refazendo seus modelos de negócios (Nosratabadi *et al.*, 2019). E que a estratégia de inovação sustentável pode ser determinada como a criação de algo novo que possibilita a melhoria no desempenho nas três dimensões do desenvolvimento sustentável: social, ambiental e econômica. Tais melhorias não se restringem a mudanças tecnológicas, podendo estar relacionadas a modificações em processos, práticas operacionais, modelos de negócios, pensamento e sistemas empresariais (Szekely e Strebel, 2012). O fato é que a maioria das empresas ainda não possui modelo de negócios definidos, há certa dificuldade por parte das empresas em definirem de como criar e agregar o valor aos seus clientes, e como irá transformar os pagamentos recebidos em lucro (Teece, 2010).

Além disso, verificou-se que entre as todas as categorias analisadas, as que mais se destacaram em relação ao que vem sendo praticado pelos empreendedores da serra do Tepequém, são as categorias do plano de negócios sustentável, sendo elas: valor sustentável, criação de valor organizacional, engajamento dos stakeholders. Concluindo-se assim que o modelo de negócios sustentável é o mais adequado para os empreendedores da serra, haja vista, que os empreendedores já começaram a



perceber as necessidades e as demandas dos visitantes e há de se considerar também todo contexto em que se insere a serra do Tepequém.

Verifica-se que a Comunicação com os stakeholders, Tecnologia da informação e a governança das relações internas e externas se destacaram de forma negativa entre as demais categorias, ou seja, conclui-se que os empreendedores necessitam melhorar a comunicação com seus stakeholders e a governança das relações internas e externas, para que possam assim difundir os objetivos da empresa de forma simplificada, esclarecendo também os valores relacionados a proposta da empresa, contribuindo para uma compreensão mais positiva de todos os atores envolvidos no processo de inovação, e consequentemente produzindo melhores resultados ao final do processo (Nakayama, 2018).

Em relação à fragilidade apresentada na tecnologia da informação, percebe-se que além de algumas empresas ainda não utilizarem software ou hardware, ou as diversas possibilidades que existem atualmente disponíveis para as empresas (Instagram, facebook, twitter, sites, blogs, threads, etc.), existe também a fragilidade da rede de internet no município, que somente pode ser resolvida com políticas públicas efetivas para a região. Portanto, a conclusão que se chega é que TICs utilizadas no turismo da serra são incipientes, prejudicando bastante o turismo da serra, pois de acordo com a pesquisa da Segittur (2016) o processo de escolha de um destino de uma viagem inicia com o uso da Tecnologia da informação.

Conclui-se, portanto, que diante da potencialidade que existe para o desenvolvimento da atividade turística no Tepequém, a necessidade urgente de que poder público passe a ter mais efetividade em suas ações, e que comecem a tirar do papel suas políticas e realizem na prática o que já tem planejado. As insatisfações da maioria dos empreendedores demonstram a necessidade de um planejamento que considere políticas públicas mais eficazes no ordenamento e na gestão turística do Tepequém e à não execução das políticas públicas reflete de forma negativa nos três eixos da sustentabilidade (social econômico e o ambiental).

As limitações de pesquisa se qualificam pela dificuldade de entrevistar todos os envolvidos na indústria do turismo da serra do Tepequém, por se tratar de uma análise qualitativa que se baseia em aspectos de profundidade dos casos estudados e não de amplitude com base em inferências populacionais.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a utilização de uma análise quantitativa relativa aos visitantes em relação a disponibilidade de pagarem pelos elementos presentes no modelo de negócio sustentável dos empreendimentos da serra do Tepequém e novas pesquisas em relação a modelos de negócios sustentáveis, um comparativo entre essa pesquisa e dados futuros.

## REFERÊNCIAS

- ABDELKAFI, N.; TÄUSCHER, K. Business model innovation: Towards a comprehensive understanding. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 1, p. 15-26, jan. 2013.
- ABDELKAFI, N.; TÄUSCHER, K. Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization & Environment*, v. 29, n. 1, p. 74-96, mar. 2016.
- AKMAN, G.; YILMAZ, C. Capacidade inovadora, estratégia de inovação e orientação para o mercado: uma análise empírica na indústria de software turca. *Revista Internacional de Gestão da Inovação*, v. 1, p. 69-111, jan. 2008.
- ALBERTS, A. Business models for technology entrepreneurs. Chichester: John Wiley & Sons, 2011.
- ANDERSEN, S. E.; HØVRING, C. M. Stakeholder dialogue in disguise: Hypocrisy in story performances. *Journal of Business Research*, v. 114, p. 421-435, Jul. 2020.
- AYUSO, S.; RODRÍGUEZ, M. A.; RICART, J. E. Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, v. 6, n. 4, p. 475-490, dez. 2006.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, mar. 1991.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BEM, D. J.; VITALE, P. The governance of strategic alliances: A framework for understanding and managing alliances. *Journal of Management Studies*, v. 38, n. 1, p. 1-27, Jan. 2001.
- BENSON, B. W.; DAVIDSON, W. N. The relation between stakeholder management, firm value, and CEO compensation: A test of enlightened value maximization. *Financial Management*, v. 39, n. 3, p. 929-964, set. 2010.
- BERNARD, M. et al. Sustainable leadership beyond the leader. Minas Gerais: Fundação Dom Cabral, 2014.
- BOCKEN, N. M. P. et al. A literature review on business models for sustainable innovation. *Journal of Cleaner Production*, v. 67, p. 27-40, jun. 2013.
- BRITO, B. D. M. A política de turismo na Amazônia setentrional: o estado de Roraima e a construção do “tempo do turismo”. 2016. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.
- BUFFA, F. et al. Sustainable business models for small and medium-sized enterprises: A case study in the Italian furniture industry. *Sustainability*, v. 10, n. 12, p. 4387, dez. 2018.

CHAN, R. Y.; HSU, C. C. Green marketing: An examination of green consumers' characteristics and their purchase intentions in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, v. 137, n. 4, p. 723-736, out. 2016.

CHANDLER, J. D.; VARGO, S. L. Value cocreation: A service ecosystems perspective. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 3, p. 284-296, jun. 2011.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, E. L.; FLORES, L. C. S. Turismo, governança e parques estaduais na Amazônia brasileira: construção de framework de accountability. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 17, p. e-2689, ago. 2023.

DAFT, J.; ALBERS, S. Uma estrutura conceitual para medir a convergência do modelo de negócios das companhias aéreas. *Revista de Gestão de Transporte Aéreo*, v. 47, p. 47-54, Jan. 2013.

DARCHEN, P. Local governance and sustainable tourism: An institutional approach. *Tourism Geographies*, v. 15, n. 2, p. 203-224, abr. 2013.

DEAN, T. J. et al. The triple bottom line and the greening of the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, v. 40, p. 102-113, mar. 2014.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Crafting an innovative business model in an established company: The role of artifacts. In: *Business models and modelling*. Emerald Group Publishing Limited, p. 31-58, mar. 2015.

DE PÁDUA PIERONI, M.; PIGOSSO, D. C. A.; MCALOONE, T. C. Sustainable qualifying criteria for designing circular business models. *Procedia CIRP*, v. 69, p. 799-804, Nov. 2018.

DENTONI, D.; PINKSE, J.; LUBBERINK, R. Vinculando modelos de negócios sustentáveis à resiliência socioecológica por meio de parcerias intersetoriais: uma visão de sistemas adaptativos complexos. *Negócios & Sociedade*, v. 60, n. 5, p. 1216-1252, set. 2021.

DRIESSEN, P. H.; KOK, R. A. W.; HILLEBRAND, B. Mechanisms for stakeholder integration: Bringing virtual stakeholder dialogue into organizations. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 9, p. 1465-1472, set. 2013.

DINIZ, E. S. et al. Sustentabilidade empresarial: Um estudo de caso em uma empresa do setor têxtil. *Revista Administração em Diálogo*, v. 19, n. 4, p. 417-438, dez. 2017.

FRANÇA, C. J. F. A cocriação de experiências como fator de inovação no turismo. 2017. Tese (Doutorado) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2017.

FREUND, J. et al. Towards a comprehensive understanding of sustainable business models: A review of the literature and an extended framework. *Sustainability*, v. 10, n. 11, p. 3979, Nov. 2018.

FRIDGEN, J. Dimensions of tourism. East Lansing, Michigan: Institute of the American Hotel and Motel Association, 1996.

FROEHLICH, P. K. et al. Modelos de negócios: Conceitos, ferramentas e casos. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2016.

GEORGE, B.; WALKER, R. M.; MONSTER, J. Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, v. 79, n. 6, p. 810-819, Nov. 2019.

GEISSDOERFER, M. Business models and sustainability: Creating and capturing value. Cham: Springer International Publishing, 2018.

GEISSDOERFER, M. et al. Sustainable business model innovation: A review and new directions. *Journal of Business Ethics*, v. 150, n. 1, p. 223-240, Jan. 2018.

GONI, F. A. et al. A framework for sustainable business model innovation: Linking business model archetypes with sustainability principles. *Journal of Business Research*, v. 117, p. 440-455, Jan. 2020.

GREGORI, P.; HOLZMANN, P. Digital sustainable entrepreneurship: A business model perspective on embedding digital technologies for social and environmental value creation. *Journal of Cleaner Production*, v. 271, Jul. 2020.

GRISSEMAN, U. S.; STOKBURGER-SAUER, N. E. Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, v. 33, n. 6, p. 1483-1492, dez. 2012.

HALL, C. M. Consumerism, tourism and voluntary simplicity: We all have to consume, but do we really have to travel so much to be happy? *Tourism Recreation Research*, v. 36, n. 3, p. 298-303, set. 2011.

HÖRISCH, J.; FREEMAN, R. E.; SCHALTEGGER, S. Aplicando a teoria das partes interessadas na gestão da sustentabilidade: ligações, semelhanças, diferenças e uma estrutura conceitual. *Organização & Ambiente*, v. 27, n. 4, p. 328-346, dez. 2014.

HØVRING, C. M.; ANDERSEN, S. E.; NIELSEN, A. E. Discursive tensions in CSR multi-stakeholder dialogue: A Foucauldian perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 152, p. 627-645, Jul. 2018.

JONAS, J. M.; BOHA, J.; SÖRHAMMAR, D.; MOESLEIN, K. M. Stakeholder engagement in intra- and inter-organizational innovation: Exploring antecedents of engagement in service ecosystems. *Journal of Service Management*, v. 29, n. 3, p. 399-421, jun. 2018.

KARLSSON, C.; TAVASSOLI, S. Business model innovation: A review of the recent literature. *International Journal of Management Reviews*, v. 18, n. 2, p. 283-314, jun. 2016.

KNEIPP, J. M. et al. Gestão Estratégica da Inovação Sustentável: Um Estudo de Caso em Empresas Industriais Brasileiras. *Revista Organizações em Contexto*, v. 14, n. 27, p. 131-185, abr. 2017.

KINDSTRÖM, D.; KOWALKOWSKI, C.; SANDBERG, E. Habilitando a inovação em serviços: uma abordagem de capacidades dinâmicas. *Revista de Pesquisa Empresarial*, v. 8, p. 1063-1073, jul. 2013.

LACITIGNOLA, D.; FILHO, W. L. C. Avaliação da sustentabilidade do turismo: Uma análise comparativa de diferentes indicadores. *Revista Brasileira de Turismo*, v. 1, n. 1, p. 113-136, Jan. 2007.

LOUREIRO, S. M. C.; ROMERO, J.; BILRO, R. G. Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, v. 119, p. 388-409, Jan. 2020.

LOZANO, R. The role of business models in sustainable innovation: A review and new research directions. *Journal of Business Ethics*, v. 151, n. 4, p. 747-762, nov. 2018.

LÜDEKE-FREUND, F.; DEMBEK, K. Pesquisa e prática de modelos de negócios sustentáveis: campo emergente ou passageiro? *Revista Produção Mais Limpa*, v. 168, p. 1668-1678, abr. 2017.

MARTINS, C. et al. Um framework para análise da contribuição conjunta dos clusters de tecnologia e de turismo para a inovação e o desenvolvimento territorial. 2017.

MATZLER, K. et al. O impacto da propriedade, gestão e governança familiar na inovação. *Revista de Gestão de Inovação de Produtos*, v. 3, p. 319-333, abr. 2015.

MINATOGAWA, M. et al. Modelos de negócios para a sustentabilidade: oportunidades e desafios para as empresas. In: *Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Belo Horizonte: ABEPRO, 2022. p. 1-10, 2022.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. p. 9-29, out. 2009.

MONFORT, A.; VILLAGRA, N.; LÓPEZ-VÁZQUEZ, B. N. Exploring stakeholders' dialogue and corporate social responsibility (CSR) on Twitter. *Profesional de la Información*, v. 28, n. 5, set. 2019.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 6, jun. 2005.

NAGANO, R. T. et al. A evolução dos relatórios de sustentabilidade e a necessidade da obrigatoriedade de sua asseguuração por terceiros. 2014.

NAKAYAMA, M. K. A importância do modelo de negócio para a inovação e o desempenho das empresas. *Revista Administração em Diálogo*, v. 20, n. 1, jan. 2018.

NOSRATABADI, S. et al. The impact of greenwashing on consumers' purchase intention: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, v. 157, n. 3, mar. 2019.

NUDURUPATI, S. S. et al. Strategic sourcing with multi-stakeholders through value co-creation: An evidence from global health care company. *International Journal of Production Economics*, v. 166, out. 2015.

NUNES, E. R.; DE FÁTIMA MARTINS, M. Indicadores de sustentabilidade para o turismo sustentável: um estudo no município de Bananeiras (PB). *Revista Brasileira de Ecoturismo (RBEcotur)*, v. 12, n. 2, mai. 2019.

OLIVEIRA, G. M. T. S. A valoração socioeconômica e ambiental em sistemas agroflorestais na Amazônia oriental, Tomé-Açu, Pará, como instrumento de desenvolvimento local e sustentável. 2021. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Pará, Belém.

ORSIOLLI, M. N. F. A multidimensional approach to sustainable business model innovation: A case study of a Brazilian company. *Journal of Business Ethics*, v. 139, n. 3, set. 2016.

OSTERWALDER, A. The business model ontology: A proposition in a design science approach. 2004. Tese (Doutorado) – Université de Lausanne, Lausanne.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Gerenciando a cocriação de valor. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, abr. 2008.

PETROSILLO, I. et al. The use of sustainability indicators in tourism: A case study of the Amalfi Coast. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 15, n. 5, set. 2007.

PIERDICCA, R.; PAOLANTI, M.; FRONTONI, E. Turismo: as TIC e o seu papel na gestão do turismo. *Revista de Tecnologia em Hotelaria e Turismo*, v. 1, Jul. 2019.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. J. The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits. New York: Simon and Schuster, 2010.

RANJAN, K. R.; READ, S. Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 44, p. 290-315, mar., 2016.

RICHARDSON, J. The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, v. 17, n. 5-6, p. 133-144, maio-jun., 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jsc.821>.

RODRIGUES, D. R. et al. Modelos de negócio: Inovação e adaptabilidade em ambientes dinâmicos. *Revista Administração em Diálogo*, v. 19, n. 3, p. 231-252, set., 2017a.

RODRIGUES, J. M. et al. O uso das tecnologias da informação e comunicação no turismo: Um estudo de caso em agências de viagens de Boa Vista-RR. *Revista Brasileira de Turismo*, v. 10, n. 1, p. 103-119, jan., 2017b.

SAEBI, T.; FOSS, N. J. Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, v. 33, n. 3, p. 201-213, jun., 2015.

SANTANA, A. C. Bioeconomia aplicada ao agronegócio: Mercado, externalidade e ativos naturais. Goiás: Editora Conhecimento Livre, p. 225-286, 2020.

SAARINEN, J.; WALL-REINIUS, S. Tourism development and environmental conservation. *Journal of Ecotourism*, v. 21, n. 1, p. 29-45, Jan. 2023.



SCHALTEGGER, S. et al. Business models for sustainable innovation: Integrating environmental and social aspects. *Business Strategy and the Environment*, v. 25, n. 1, p. 28-44, Jan. 2016.

SEGITTUR. Normalización Destinos Turísticos Inteligentes. 2016. Disponível em: <https://www.segittur.es/destinos-turisticos-inteligentes/proyectos-destinos/normalizacion/>.

SEPLAN. Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo de Roraima 2021-2030. Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento, 2021.

SEPLAN/DETUR. Análise da demanda turística em Roraima 2021. Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento – Departamento de Turismo, 2021.

SGROI, F. Turismo sustentável: Desafios e perspectivas para o futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

SILVENTE, E. et al. Sustentabilidade e modelos de negócios: Uma análise comparativa entre empresas brasileiras e portuguesas. *Revista Administração em Diálogo*, v. 21, n. 2, p. 272-293, jun., 2019.

STUBBS, W.; COCKLIN, C. Engaging with stakeholders to build a sustainable future: The case of the sustainable enterprise partnership. *Business Strategy and the Environment*, v. 17, n. 2, p. 120-131, mar., 2008.

SZEKELY, F.; STREBEL, P. H. Business models for sustainability: A systematic literature review and a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, v. 36, p. 102-111, mar., 2012.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, abr.-jun., 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>. Acesso em: 25 maio 2024.

TELFER, E. The philosophy of hospitableness. In: In search of hospitality. Routledge, p. 38-55, 2010. Disponível em: <https://api.taylorfrancis.com/content/chapters/edit/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9780080508566-3&type=chapterpdf>. Acesso em: 17 Jul. 2024.

UNWTO. Sustainable Tourism Policies: Best Practices and Recommendations. United Nations World Tourism Organization, 2024.

VEIRIA, S. F. A.; COSTA, B. K.; OGUIDO, W. S.; CINTRA, R. F. Pesquisa no turismo utilizando a teoria dos stakeholders: Revisando a literatura. *Revista Ciências Administrativas*, v. 17, n. 3, p. 796-818, set. 2011.

VIGLIA, G.; PERA, R.; BIGNÉ, E. The determinants of stakeholder engagement in digital platforms. *Journal of Business Research*, v. 89, p. 404-410, out. 2018.

UPWARD, A.; JONES, M. R. An introduction to the stakeholder theory of the firm. In: The Routledge handbook of stakeholder theory. Routledge, p. 3-17.



WAGNER, M.; AULER, D. Sustentabilidade na indústria do turismo: Uma análise dos desafios e oportunidades para o Brasil. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 14, n. 1, p. 1-22, jan., 2018.

WIRTZ, B. W. et al. Business models in the digital economy: Creating value through platforms and ecosystems. Cham: Springer International Publishing, 2018.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, v. 18, n. 2, p. 181-199, mar.-abr., 2007.