ENCONTRO INTERNACIONAL DE TURISMO
UFRN | BRASIL

TURISMO CRIATIVO EM AREIA (PB): UM OLHAR SOBRE AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS FEMININAS

Thiago Henrique Soares Correia[1]
Viviane Santos Salazar[2]
Yákara Vasconcelos Pereira[3]

RESUMO

O presente estudo investiga o empreendedorismo feminino no contexto do turismo criativo, com foco na análise das competências empreendedoras manifestadas por mulheres gestoras em contextos rurais. Parte-se do problema de compreender como essas competências se desenvolvem e se expressam na prática, contribuindo para a consolidação dos empreendimentos. O objetivo da pesquisa consiste em analisar as competências empreendedoras de duas empreendedoras atuantes no município de Areia, na Paraíba, evidenciando suas trajetórias e práticas de gestão. A abordagem teórica fundamenta-se nos estudos sobre competências empreendedoras, com ênfase nas dimensões comportamentais e estratégicas que orientam a ação. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, orientada pelo paradigma pós-positivista, utilizando a estratégia de estudo de caso múltiplo. Os procedimentos de coleta de dados envolveram entrevistas semiestruturadas com as empreendedoras e com mais cinco atores diretamente relacionados aos empreendimentos, além da análise documental, permitindo a triangulação das informações e dos achados. A seleção dos casos ocorreu de forma intencional, considerando a relevância da atividade turística no município e aos diversos prêmios nacionais e internacionais recebidos por ambas as empreendedoras. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, possibilitando a categorização e interpretação das evidências empíricas à luz do referencial teórico adotado. Os resultados indicam que as empreendedoras apresentam um conjunto diversificado de competências, destacando-se a identificação de oportunidades, o planejamento estratégico, a liderança, a inovação, a capacidade de relacionamento e a aprendizagem contínua. Observa-se que tais competências se manifestam de forma distinta entre as empreendedoras, refletindo diferentes trajetórias e contextos de atuação, mas convergem na capacidade de adaptação às demandas do ambiente e na condução eficaz dos negócios. Conclui-se que as competências empreendedoras desempenham papel central na dinâmica dos empreendimentos analisados, constituindo-se como elementos fundamentais para a sua consolidação e desenvolvimento no âmbito do turismo criativo, evidenciando sua relevância para práticas inovadoras e sustentáveis.

1. INTRODUÇÃO

[1] Bacharel e mestre em Turismo. E-mail. Instituição de vínculo atual. thiagoh07@hotmail.com UFPE/PPHTUR.
[2] Bacharel em Hotelaria, mestre e doutora em Administração. viviane.ssalazar@ufpe.br .UFPE/PPHTUR.
[3] Bacharel, mestre e doutora em Administração. yakara.pereira@ufpe.br. UFPE/PPHTUR/PROPAD.

O empreendedorismo é um campo de pesquisa consolidado na gestão (Venkataraman et al, 2012) e pode ser definido como a criação de novas oportunidades ou o ato de dirigir o próprio negócio (Lopes & Lima, 2019). Ao longo do tempo o conceito evoluiu desde a idéia do “autoemprego” ao conceito schumpeteriano do empreendedor como um agente inovador que é responsável por mudanças nos padrões de produção. Na atualidade, o empreendedorismo tem se consolidado como um fenômeno central nas dinâmicas econômicas, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil, onde assume múltiplas funções que transcendem a mera geração de inovação e novos negócios sendo também uma resposta às limitações estruturais do mercado de trabalho.

Aliado às diferenças contextuais entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, é possível afirmar que o empreendedorismo não é um fenômeno agênero. Evidências empíricas, como as apresentadas pelo Global Entrepreneurship Monitor- GEM (2025), demonstram que homens e mulheres diferem não apenas nas taxas de participação empreendedora, mas também em suas motivações, acesso a recursos, inserção setorial e possibilidades de crescimento. Tais diferenças não decorrem de características individuais isoladas, mas refletem desigualdades estruturais, normas socioculturais e barreiras institucionais que moldam as trajetórias empreendedoras de forma distinta.

Pesquisas anteriores afirmam que mulheres empreendedoras enfrentam uma complexa teia de desafios, principalmente em contexto de países em desenvolvimento (Rosca, Agarwal, & Bren, 2020; Rudhumbu, Du Plessis, & Comas, 2020). Dentre os desafios encontrados por Rudhumbu, Du Plessis e Cosmas (2020) destacam-se: falta de conhecimento sobre as fontes de financiamento, apoio técnico e o próprio acesso à financiamento, a falta de treinamento levando à falta de habilidades técnicas, alta competição no mercado, marginalização das mulheres e falta de conhecimento das estratégias de marketing. Assim, é importante incorporar a perspectiva de gênero nas pesquisas sobre empreendedorismo a fim de compreender a heterogeneidade do fenômeno e evitar interpretações universais que ignorem as assimetrias existentes, especialmente em contextos marcados por desigualdades sociais e econômicas.

A figura do empreendedor(a) ocupa papel central na teoria sobre empreendedorismo pois é o agente responsável por identificar oportunidades, mobilizar recursos e conduzir estratégias que viabilizam a criação e o desenvolvimento de novos negócios.

Nesse contexto, emerge o conceito de competências empreendedoras, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que orientam o comportamento do empreendedor e influenciam sua capacidade de gerir o negócio de forma eficaz (Man, Lau, & Chan, 2002; Man & Lau, 2005).

O turismo tem se consolidado como um importante vetor de desenvolvimento econômico, especialmente em regiões do interior, onde amplia oportunidades de geração de renda e dinamização produtiva. Nesse contexto, o turismo criativo se destaca por valorizar a cultura local e fomentar pequenos empreendimentos baseados em experiências autênticas. O município de Areia, no interior da Paraíba, apresenta-se como um campo empírico relevante, ao articular patrimônio cultural e iniciativas empreendedoras que mobilizam saberes tradicionais, redes comunitárias e práticas sustentáveis. Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar a as competências empreendedoras de mulheres que gerenciam empreendimentos no turismo criativo, contribuindo para o avanço teórico e empírico sobre o tema.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Empreendedorismo feminino

O empreendedorismo é um conceito multifacetado que pode ser investigado usando diferentes perspectivas e abordagens (Welter, Baker,Audretsch, & Gartner, 2017) seja no campo da gestão ou da economia. A literatura evidencia que esse fenômeno está fortemente associado à identificação, criação e exploração de oportunidades, bem como à geração de valor econômico e social (Shane, & Venkataraman, 2000). Nesse sentido, o empreendedor é visto como o agente responsável por mobilizar recursos, inovar e responder às ineficiências de mercado, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

As motivações para empreender podem ser explicadas por diferentes fatores individuais e contextuais. Dentre os fatores individuais destacam-se aspirações pessoais - como autonomia, independência e autorrealização - quanto fatores externos, como condições econômicas adversas e restrições no mercado de trabalho (Gupta & Mirchandani, 2018).

A pesquisa sobre empreendedorismo tem se diversificado e pesquisado temas como as questões de gênero (Hernandez-Sánchez *et al*. 2021) pois como defendem Jennings e Brush (2013), o empreendedorismo não pode ser compreendido como um fenômeno neutro em termos de gênero. E apesar de nos últimos tempos as mulheres

terem empreendido, seja como alternativa ao mercado formal de trabalho, seja como estratégia de autonomia e realização pessoal (Byrne, Fattoum & Diaz Garcia, 2019), elas ainda enfrentam desafios estruturais e socioculturais específicos, tais como: discriminação de gênero, dificuldade de acesso a crédito, limitações na formação de redes de relacionamento e conflitos entre trabalho e responsabilidades familiares (Panda, 2018; Bonfim; Teixeira, & Montenegro, 2019). Para além de ter benefícios para as mulheres, o empreendedorismo feminino também é visto como um dos melhores caminhos para o desenvolvimento de uma nação pois as mulheres direcionam uma parte maior de sua renda ao bem-estar e educação familiar (Schneider, 2017; Shinnar, Etzioni & Zedeck,2017).

No turismo Bonfim, Teixeira e Montenegro (2019) argumentam que o empreendedorismo feminino se destaca pelas diferenças cognitivas e da personalidade feminina, entre as quais a empatia, o que favorece a hospitalidade, o relacionamento organizacional e a sustentabilidade do negócio. Assim, o turismo se apresenta como um campo particularmente relevante para essa discussão, uma vez que concentra elevada participação feminina e valoriza competências relacionais, culturais e criativas. Mais especificamente, o turismo criativo desponta como um segmento promissor ao articular cultura local, experiências autênticas e empreendedorismo, criando oportunidades para a atuação de mulheres em negócios baseados em saberes e práticas territoriais. Assim, a seção seguinte aborda o turismo criativo no contexto rural como locus empírico desta pesquisa.

2.2 Turismo criativo no contexto rural

A atividade turística pós-moderna está se remodelando assentada na sustentabilidade e na entrega de experiências diferenciadas, personalizadas, genuínas e que lhe permitam sentir o espírito de um lugar e sua gente, e obter uma compreensão mais profunda da cultura local, sublinhando uma busca por experiências que vão além do convencional (Li & Wang, 2021).

De forma a correlacionar com esta nova demanda turística, o turismo criativo se apresenta como uma atividade turística que permite aos visitantes desenvolverem suas habilidades criativas participando de atividades de aprendizado interativo típicas do destino que estão visitando (Richards & Raymond, 2000). E com vistas a desenvolver este tipo de turismo, muitas cidades e regiões juntaram cultura e turismo usando a criatividade para renovar, criar ou desenvolver novos produtos e destinos

turísticos, beneficiando a economia e a população local como possível vetor para preservar e promover o patrimônio e sustentabilidade do território (Richards & Wilson, 2007).

No caso desta pesquisa o turismo criativo acontece em um destino rural, onde se desenvolve o turismo rural, que é uma modalidade que visa oferecer aos visitantes interações autênticas com a cultura local, atividades agrícolas e à natureza peculiar da região (Albuquerque et al, 2020), incorporando elementos distintos da cultura e biodiversidade brasileiras (Embratur, 2021).

O desenvolvimento do turismo rural no Brasil teve início nos anos 80, quando mudanças na dinâmica social e econômica do país começaram a influenciar a busca por experiências turísticas mais autênticas (Santos; Alves & Dewes, 2021). Esta consolidação, se deu principalmente diante do reconhecimento do potencial turístico das regiões rurais, o que incentivou investimentos em infraestrutura, promoção de destinos e a diversificação das experiências oferecidas aos visitantes, onde este crescimento do turismo nas áreas rurais, tornou-se uma estratégia para desencadear um papel significativo no desempenho de “criação de valor” e “valor agregado” na economia local (BRASIL, 2020). Além disso, o turismo no meio rural configura-se como uma alternativa para a geração de emprego e renda, ao diversificar as fontes de receita das famílias e comunidades, seja pelo estímulo ao comércio de produtos regionais (Embratur, 2021), seja pela visitação a produções e instalações agrícolas (Santos, Alves & Dewes, 2021). Ademais, a interação entre visitantes e residentes contribui para a valorização das práticas culturais locais e o fortalecimento da identidade comunitária (Silva, 2018).

No contexto do turismo criativo e rural, o empreendedorismo feminino evidencia a valorização de recursos locais e a geração de impactos socioeconômicos. Contudo, para compreender como essas iniciativas se desenvolvem e se sustentam, é necessário avançar para a análise das competências empreendedoras, destacando as habilidades que orientam a identificação de oportunidades, a gestão e a adaptação ao mercado.

2.3 Competências empreendedoras

Competências são conceituadas como as características pessoais decorrentes das atitudes, habilidades e conhecimentos, que capacitam um indivíduo a prover um desempenho diferenciado em incumbências peculiares (Rabaglio, 2010). Para

Mitchelmore e Rowley (2010) competências empreendedoras são exibidas por pessoas que começam e mudam empresas e estão frequentemente ligadas à formação, sobrevivência, performance e expansão de negócios e incluem habilidades como identificação de oportunidades, estabelecimento de redes, inovação e capacidade de adaptação e são essenciais para impulsionar o crescimento e a sustentabilidade dos negócios liderados por mulheres (Manolova *et al*., 2012).

Na literatura do empreendedorismo, diversos autores têm se dedicado a investigar o empreendedor por meio da construção de tipologias e modelos que permitem identificar suas competências. Entre os principais, destacam-se os modelos de Cooley (1990) e de Man e Lau (2000), amplamente difundidos na literatura, adaptados e aplicados em diferentes contextos, ampliando sua validade empírica.

O pioneiro é o modelo de Cooley (1990) que foi inspirado no modelo de competências de McClelland e é baseado em dez variáveis: persuasão e rede de contatos (PRC); correr riscos calculados (CRC); exigência de qualidade e eficiência (EQE); persistência (PER); comprometimento (COM); busca de informação (BDI); estabelecimento de metas (EDM); planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS); busca de oportunidades e iniciativa (BOI); independência e autoconfiança (IAC).

Outro modelo amplamente difundido é o de Man e Lau (2000) para quem a competência empreendedora pode ser conceituada como o conjunto de características superiores de indivíduos que se refletem em sua personalidade, habilidades, conhecimentos e atitudes. Os autores sugerem sete tipos de áreas de competências: de oportunidade; de relacionamento; competências conceituais; administrativas; estratégicas; de comprometimento; e competências de apoio. Em 2005 os autores acrescentaram mais 03 competências - de aprendizagem; de inovação e sociais.

Com intuito de corroborar o modelo desenvolvido por Cooley (1990), Lenzi (2008), desenvolveu um instrumento de medição das competências empreendedoras de empregados corporativos por meio do agrupamento das competências e dos comportamentos dos empreendedores nas categorias de Realização, Planejamento e Poder. Este modelo é usado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e pelo SEBRAE, em treinamento e capacitação de empreendedores. Em síntese, para a realização desta pesquisa, assume-se que as

competências empreendedoras podem ser compreendidas como a soma de experiências com os conhecimentos, habilidades, valores e atitudes que os indivíduos adquirem ao longo da vida, as quais podem ser influenciadas pelo ambiente do empreendedorismo.

Middleton e Donnellon (2014) classificam as competências em *know-what*, *know-how* e *know-why*, abrangendo dimensões cognitivas, práticas e comportamentais. Campos (2019) enfatiza seu caráter dinâmico, influenciado por aprendizagem, motivações e contexto. De modo geral, essas competências são fundamentais para a formulação de estratégias, adaptação ao ambiente e competitividade dos empreendimentos (Sarwoko, 2016).

Após elencar os principais construtos deste artigo, o capítulo a seguir abordar os procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa fundamenta-se no paradigma pós-positivista, que compreende as relações de causa e efeito como probabilísticas e orienta-se por uma abordagem lógica, empírica e ancorada em referenciais teóricos (Creswell, 2010). O estudo adota uma abordagem qualitativa, conduzida de forma sistemática e rigorosa nos procedimentos de coleta e análise dos dados.

Como estratégia de investigação, optou-se pelo estudo de caso múltiplo, por possibilitar a compreensão aprofundada de fenômenos contemporâneos em seus contextos reais, bem como a análise das relações entre sujeitos e ambiente (Merriam & Tisdell, 2015; Taylor; Bogdan & DeVault, 2016; Yin, 2018). Esse delineamento permite a utilização de múltiplas fontes de evidência e favorece a triangulação dos dados, contribuindo para o rigor metodológico (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018). O estudo seguiu etapas encadeadas, incluindo definição da questão de pesquisa, seleção dos casos, elaboração de instrumentos, coleta e análise dos dados e diálogo com a literatura (Eisenhardt, 1989).

A seleção dos casos ocorreu por critério de criticidade, considerando sua relevância para a compreensão do fenômeno investigado (Yin, 2010). A ideia inicial foi selecionar locais no Brasil onde o turismo criativo estivesse em um estágio mais avançado de desenvolvimento e se constituísse como uma referência para este tipo de segmento do turismo. Posteriormente, buscou-se proprietárias de destaque, de empresas que atuassem no desenvolvimento do turismo criativo da localidade, assim como os

membros participantes do contexto da atividade das empreendedoras, que possuíssem principalmente a responsabilidade decisória e/ou uma influência evidenciada, principalmente na percepção das competências empreendedoras das gestoras.

A região escolhida para a captação das empreendedoras mulheres com importante relevância no âmbito do empreendedorismo foi o município de Areia, no estado da Paraíba. Foi também escolhida a comunidade rural Chã de Jardim, pertencente a este município, formada por aproximadamente 200 famílias. Nela se empreendem diversas atividades, majoritariamente ligadas ao turismo, e que têm possibilitado mudanças benéficas em termos de trabalho e renda para seus habitantes (OLIVEIRA, 2014).

O município, que tem o título de Patrimônio da Cultura Nacional, é reconhecido por ser um polo do turismo rural e cultural do agreste paraibano com paisagens naturais, resquícios de Mata Atlântica. Lá também está localizado Parque Estadual Mata do Pau-Ferro que é um patrimônio ecológico, com fontes, balneários e um clima de altitude singular para a região, atraindo turistas com diferentes perfis.

Assim, atualmente a atividade turística é a força motriz de geração de renda e expansão econômica da cidade, possibilitando a diversificação da economia da região. É importante ressaltar que a região conta com dezenas de engenhos ativos, que hoje enxergam no turismo a possibilidade de interagir a história local e regional, criando um produto diferenciado. Ademais, a integração do turismo rural com práticas ecoturísticas pode proporcionar uma abordagem sustentável, sensibilizando os visitantes para a importância da conservação (AREIA, 2018). Assim, foram analisados dois empreendimentos da localidade liderados por mulheres, localizados no município de Areia (PB).

A coleta de dados envolveu entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os documentos utilizados foram compostos por: dados impressos e digitais obtidos com os entrevistados nos momentos das entrevistas (materiais utilizados em treinamentos, boletins informativos), planilhas de controle dos conhecimentos sobre o número de visitações, notícias veiculadas na mídia em sites, roteiros/manuais sobre o Munícipio de Areia, revistas e publicações da área; além disso foi utilizado o site institucional da empresa Triunfo.

Ademais, foram realizadas 07 entrevistas, orientadas por roteiros baseados nos objetivos da pesquisa. s participantes foram definidos por amostragem em bola de

neve, técnica amplamente utilizada em estudos qualitativos (Merriam; Tisdell, 2015). Foram 04 entrevistas da empresa A e 03 da empresa B.

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação. As categorias analíticas foram definidas a partir do referencial teórico adotado, contemplando competências empreendedoras (Man; Lau, 2005). A adoção de procedimentos sistemáticos e a triangulação das fontes contribuíram para assegurar a confiabilidade e o rigor da pesquisa (Bardin, 2011).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Resultados

4.1 Perfil das Empreendedoras

A empreendedora Luciana Balbino atua como protagonista no desenvolvimento do turismo criativo na comunidade rural Chã de Jardim, no município de Areia (PB). À frente das atividades vinculadas à associação local e ao Restaurante Vó Maria, sua trajetória evidencia forte enraizamento territorial e compromisso com a valorização da cultura e dos saberes tradicionais. Os dados empíricos indicam sua participação direta desde a fundação das iniciativas, além da articulação com diferentes membros da comunidade, como familiares e colaboradores que atuam na gestão de unidades complementares (restaurante, loja de produtos típicos e artesanato). Sua atuação revela competências voltadas à liderança participativa, cooperação e mobilização social, contribuindo para a geração de trabalho e renda em uma comunidade formada por aproximadamente 200 famílias.

Já a empreendedora Maria Júlia Baracho apresenta um perfil orientado à diversificação e estruturação de negócios no turismo rural, sendo responsável pela gestão de empreendimentos como o Engenho Triunfo, a cachaçaria e o hotel homônimo. Os dados evidenciam sua atuação desde a fundação dos negócios, bem como a participação de familiares e sócios na gestão, indicando um modelo organizacional mais formalizado. Sua trajetória demonstra competências relacionadas ao planejamento estratégico, tomada de decisão e posicionamento de mercado, além da capacidade de integrar atividades produtivas e turísticas, transformando o patrimônio histórico e produtivo em experiências turísticas.

As empreendedoras convergem quanto ao protagonismo feminino, à atuação em contexto rural e à valorização de recursos culturais como base para o turismo criativo. Ambas exercem papel central na gestão dos empreendimentos e mobilizam redes de apoio locais, evidenciado pela participação de familiares e colaboradores nas atividades. Como divergência, observa-se que Luciana Balbino apresenta maior ênfase na organização comunitária e na dimensão coletiva do empreendimento, enquanto Maria Júlia Baracho adota uma orientação mais empresarial, com diversificação de negócios e maior formalização das estruturas organizacionais, refletindo distintas estratégias de desenvolvimento no turismo rural.

4.2 Competências Empreendedoras

As competências empreendedoras identificadas no estudo evidenciam a articulação entre os achados empíricos e o referencial teórico de Man e Lau (2005), contemplando dimensões como competências de oportunidade, relacionamento, organizacionais, estratégicas e conceituais.

A análise das entrevistas revela que Luciana apresenta forte competência de oportunidade, demonstrada pela sua capacidade de identificar e estimular novos negócios no contexto local. Em seu relato, destaca-se a habilidade de reconhecer possibilidades antes dos demais atores, como na criação de iniciativas relacionadas à produção de doces e picolés, além do incentivo a empreendimentos de terceiros. Tal característica está alinhada à capacidade de identificar e explorar oportunidades de mercado (Man & Lau, 2005; Zampier & Takahashi, 2013).

As competências estratégicas também são evidentes, sobretudo no planejamento sistemático das atividades, envolvendo metas anuais, semestrais e mensais, bem como no monitoramento contínuo dos resultados. A fala da empreendedora evidencia práticas de controle e reavaliação, compatíveis com a definição de planejamento orientado a objetivos realistas e sustentáveis (Man & Lau, 2000). Ademais, observa-se competência na avaliação de riscos, ao orientar decisões cautelosas e evitar investimentos impulsivos.

No campo das competências organizacionais, Luciana demonstra habilidade na gestão e coordenação das atividades do empreendimento, evidenciada pela organização das funções e pelo controle financeiro e operacional. A delegação de tarefas, mencionada como aprendizado ao longo do tempo, reforça sua evolução gerencial. Paralelamente, destacam-se competências de relacionamento, expressas

na capacidade de engajar a comunidade, motivar colaboradores e fortalecer redes locais, conforme também indicado pelos entrevistados, que ressaltam sua liderança, foco na qualidade e orientação ao cliente.

A dimensão de comprometimento e aprendizagem contínua também se destaca, sendo apontada pela própria empreendedora como fundamental para o desenvolvimento de suas capacidades. Tal aspecto está em consonância com a literatura, que enfatiza o aprendizado e a adaptação como elementos centrais das competências empreendedoras (Man & Lau, 2005). Por outro lado, evidencia-se um desafio na competência de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, indicando elevada dedicação ao empreendimento.

No caso de Maria Júlia, as competências empreendedoras manifestam-se de forma integrada e orientada ao crescimento estruturado dos negócios. A competência estratégica destaca-se como central, sendo evidenciada pelo planejamento contínuo, definição de objetivos e monitoramento sistemático de resultados. Em seu relato, a empreendedora afirma a importância de “anotar tudo” e comparar desempenhos, o que demonstra controle gerencial e orientação para resultados, alinhando-se às competências estratégicas descritas por Man e Lau (2005).

A competência de oportunidade também é significativa, sendo expressa na capacidade de identificar e explorar o potencial turístico do engenho, transformando a produção de cachaça em uma experiência turística consolidada. Tal trajetória evidencia visão de futuro e capacidade de adaptação às demandas do mercado (Zampier & Takahashi, 2013).

No âmbito das competências de relacionamento, Maria Júlia demonstra habilidade em construir e manter redes de confiança, tanto com colaboradores quanto com parceiros e clientes. A valorização da economia colaborativa, ao disponibilizar espaço para que outros empreendedores comercializem seus produtos, reforça essa dimensão.

As competências organizacionais e administrativas também se evidenciam na gestão de múltiplos empreendimentos, incluindo cachaçaria, engenho e hotel, o que requer coordenação de processos, equipes e recursos. Soma-se a isso a competência de inovação, observada na diversificação de produtos, adaptação às demandas dos clientes e expansão dos serviços turísticos. Por fim, destaca-se a competência de aprendizagem, expressa no interesse contínuo por conhecimento e aperfeiçoamento,

bem como a capacidade de equilibrar diferentes esferas da vida, conforme apontado pelas entrevistadas.

Em síntese, ambas as empreendedoras apresentam um conjunto robusto de competências empreendedoras, ainda que com ênfases distintas: Luciana Balbino destaca-se pela atuação comunitária, capacidade de mobilização social e identificação de oportunidades locais, enquanto Maria Júlia evidencia maior orientação estratégica, diversificação de negócios e estruturação organizacional, ambas alinhadas ao referencial teórico adotado (Man & Lau, 2005).

5. CONCLUSÃO

A análise das competências empreendedoras evidenciou seu papel central na sustentação e no desenvolvimento dos empreendimentos investigados, corroborando a perspectiva de que tais competências se manifestam por meio de comportamentos observáveis associados à capacidade de ação estratégica (Man & Lau, 2000; Man & Lau, 2005). No contexto analisado, as competências identificadas não apenas orientam a gestão dos negócios, mas também influenciam diretamente a aquisição, desenvolvimento e mobilização de recursos estratégicos.

Os achados indicam que competências como identificação de oportunidades, planejamento estratégico, liderança, capacidade de inovação e habilidades de relacionamento constituem elementos estruturantes das trajetórias empreendedoras. Tais competências permitem às empreendedoras não apenas reconhecer oportunidades de mercado, mas também transformá-las em iniciativas concretas, alinhando-se à literatura que destaca a importância da ação empreendedora na exploração de oportunidades (Zampier, Takahashi, & Fernandes, 2012; Zampier & Takahashi, 2013).

Adicionalmente, as competências de relacionamento mostraram-se fundamentais para a construção de redes de apoio e cooperação, configurando-se como recursos estratégicos relevantes para o desempenho dos empreendimentos. Esse aspecto reforça a ideia de que o empreendedorismo é um fenômeno relacional, no qual a capacidade de articulação social contribui para a geração de valor (Man & Lau, 2005).

Outro ponto relevante refere-se à capacidade de aprendizagem contínua e adaptação, evidenciada na busca por capacitação e no aprimoramento constante das práticas de gestão. Essa dimensão reforça o caráter dinâmico das competências

empreendedoras, que evoluem ao longo do tempo em resposta às demandas do ambiente competitivo.

Por fim, os resultados indicam que as competências empreendedoras constituem fontes de vantagem competitiva, na medida em que orientam o uso estratégico dos recursos e favorecem a diferenciação dos empreendimentos. Assim, conclui-se que tais competências são fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento dos negócios, especialmente em contextos complexos como o turismo criativo.

REFERÊNCIAS

Bomfim, L. C. S., Teixeira, R. M., & Montenegro, L. M. (2019). Empreendedorismo feminino em empresas de turismo e intenções de crescimento dos negócios. *Caderno Virtual de Turismo, 19*(2).

Byrne, J., Fattoum, S., & Diaz Garcia, M. C. (2019). Role models and women entrepreneurs: Entrepreneurial superwoman has her say. *Journal of Small Business Management, 57*(1), 154–184.

Cooley, L. (1990). *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance: Final report* (Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00). USAID.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª ed.). Bookman.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage Publications.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review, 14*(4), 532–550.

Global Entrepreneurship Monitor. (2025). *GEM 2024/2025 women's entrepreneurship report: Navigating challenges, driving change*. Global Entrepreneurship Research Association.

Gupta, N., & Mirchandani, A. (2018). Investigating entrepreneurial success factors of women-owned SMEs in UAE. *Management Decision, 56*(1), 219–232.

Hernández-Sánchez, B. R., Sánchez-García, J. C., Sharma, R. R., & Moreira, A. C. (2021). Editorial: Women and entrepreneurship. *Frontiers in Psychology, 12*.

Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: Challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *The Academy of Management Annals, 7*(1), 663–715.

Li, Q., & Wang, Y. (2021). Tourism experiences in the postmodern era. *Annals of Tourism Research, 87*, 103–119.

Lopes, R. M. A., & Lima, E. (2019). Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo [Versão original]. *RAE-Revista de Administração de Empresas, 59*(4), 284–292.

Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture, 8*(3), 235–254.

Man, T. W. Y., & Lau, T. (2005). The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 12*(4), 464–481.

Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Shaver, K. G. (2012). One size does not fit all: Entrepreneurial expectancies and growth intentions of US women and men nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development, 24*(1–2), 7–27,

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 16*(2), 92–111.

Oliveira, J. R. (2014). Elementos culturais e identitários da ruralidade paraibana: O papel da memória na construção do discurso turístico. In *Anais do IX Congresso Internacional sobre Turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo, Brasil.

Panda, S. (2018). Constraints faced by women entrepreneurs in developing countries: Review and ranking. *Gender in Management: An International Journal, 33*(3), 202–223.

Rabaglio, M. O. (2010). *Seleção por competências*. Educator.

Richards, G., & Raymond, C. (2000). Creative tourism. *ATLAS News, 23*(8), 16–20.

Richards, G., & Wilson, J. (2007). *Tourism, creativity and development*. Routledge.

Rosca, E., Agarwal, N., & Brem, A. (2020). Women entrepreneurs as agents of change: A comparative analysis of social entrepreneurship processes in emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change, 157*, 120067.

Rudhumbu, N., du Plessis, E., & Maphosa, C. (2020). Challenges and opportunities for women entrepreneurs in Botswana: Revisiting the role of entrepreneurship education. *Journal of International Education in Business, 13*(1), 34–51.

Schneider, E. B. (2017). Empreendedorismo feminino e desenvolvimento econômico: Um estudo em regiões metropolitanas do Brasil. *Revista de Administração e Inovação, 14*(4), 69–87.

Shinnar, R., Etzioni, A., & Zedeck, S. (2017). Entrepreneurial women and men: Two different species? *Journal of Small Business Management, 55*(S1), 25–36.

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2016). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4th ed.). Wiley.

Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Forster, W. R. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial. *Academy of Management Review, 37*(1), 21–33.

Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., & Gartner, W. B. (2017). Everyday entrepreneurship—A call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice, 41*(3), 311–321.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (4ª ed.). Bookman.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Zampier, M. A., Takahashi, A. R. W., & Fernandes, B. H. (2012). Sedimentando as bases de um conceito: As competências empreendedoras. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 1*(1), 101–130.