



A relação de ações tomadas pelo gestor de um hotel durante a pandemia com as características empreendedoras e a responsabilidade social empresarial

Resumo

Este estudo tem por objetivo compreender como ações tomadas pelo gestor de um hotel durante a pandemia se relacionam com as características empreendedoras e a responsabilidade social empresarial. O setor do turismo e o da economia criativa foram os mais afetados pela Pandemia COVID-19. A ocupação de leitos de hotelaria em Foz do Iguaçu em meio à pandemia tem sido abaixo de 10% em hotéis. Diante deste cenário de desemprego e redução de renda, surgem ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Como delineamento metodológico, adotou-se a abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso, cuja coleta teve apoio de um roteiro de entrevista semiestruturado, realizada entre setembro de 2020 e junho de 2021. A pesquisa configurou-se como corte transversal de perspectiva longitudinal, analisada por meio de análise de conteúdo temática. Como principais análises têm-se a realização do projeto social marmitta solidária, mobilizou muitos voluntários, entidades e comércios de Foz do Iguaçu, o excedente em dinheiro, foi convertido em 100 cestas básicas distribuídas às famílias carentes. As ações e reações ao ambiente adverso denotam diferentes características dos empreendedores, sendo elas: iniciativa, visão, correr riscos calculados, persistência e capacidade de realização. Destaca-se a visão do empreendedor, que mesmo de uma situação crítica, lançou seu olhar ao entorno, criando um projeto agregador de responsabilidade social, capaz promover mudanças locais. Conclui-se que em tempos de crise o aspecto humano é evidenciado e as características empreendedoras são condutoras de mudanças também relacionadas à Responsabilidade Social Empresarial.

Palavras-chave: RESPONSABILIDADE SOCIAL; RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL OU CORPORATIVA; CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS; PANDEMIA COVID-19; ESTUDO DE CASO.

Linha Temática: Outros Temas Relevantes em Contabilidade.



1 Introdução

Em 2019, a perspectiva era otimista em relação à economia, principalmente para empreendedores, porém o mundo foi surpreendido pela pandemia e suas consequências, no final do ano. O vírus SARS-CoV-2, popularmente conhecido como Coronavírus ou Covid-19, identificado os primeiros casos na República Popular da China (Marques, 2020), foi a causador deste impacto mundial. Esse vírus consiste em uma doença a qual apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves, segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (2020) e a Organização Mundial Da Saúde (2020). Em 2021, já foi possível observar as consequências geradas pela pandemia.

Devido ao fácil contágio e transmissão, este vírus se alastrou rapidamente por todo o mundo, desestabilizando-o. Esta mudança atingiu a saúde da população mundial, o convívio social, e a renda econômica global, forçando países a pararem, comércios e escolas fecharam, incluindo o setor de serviços. No dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou estado de pandemia do Coronavírus, a COVID-19. O lema “#fique em casa” ecoou de forma mundial (Ferreira, Santos, Silva & Bacim, 2020). Além do impacto na saúde pública, a pandemia causou um grande choque econômico, afetando pequenas empresas, que tiveram que fechar suas portas temporariamente devido à preocupação com a saúde dos funcionários e a redução da demanda (Bartik, Bertrand, Cullen, Glaeser, Luca & Stanton, 2020).

A pandemia tirou muitas empresas do mercado, e se não o fez, às deixou à beira do colapso e ainda, expôs e exacerbou alguns problemas sociais arraigados, como pobreza e desigualdade (He; Harris, 2020). A crise transpôs as fronteiras dos países, transformando-se em um problema global, enfrentado de maneira mais eficiente a partir da coordenação internacional (Negri; Koeller, 2020).

Visando proteger a vida das pessoas e deter a propagação do vírus, os governos da maioria dos países decidiram fechar escolas, espaços públicos, e fazer isolamento social (Wójcik; Ioannou, 2020). Os impactos da covid-19 variaram entre os setores. Inicialmente as atividades tidas como essenciais puderam continuar funcionando, entre eles: supermercados, farmácias, postos de combustíveis e hospitais (Gullo, 2020). Entretanto, os departamentos de varejo, artes e entretenimento, serviços pessoais, serviços de alimentação e hospitalidade, apresentaram quedas de empregos (Bartik et al., 2020).

O setor do turismo e o da economia criativa foram os que mais sofreram, tendo em vista a tendência de aglomeração nos serviços de turismo, transporte, parques, museus, teatros e outros, desta forma este setor sofreu uma queda muito forte e deverá demorar a conseguir se reestabelecer (Gullo, 2020).

Foz do Iguaçu, no Paraná, é um exemplo de cidade turística, que gira em torno dos passeios, hotéis, gastronomias e belezas naturais do local. As principais atrações são Itaipu Binacional, Parque das Aves, Marco das Três e Fronteiras Cataratas do Iguaçu, sendo ela o maior atrativo turístico do Paraná. As Cataratas do Iguaçu receberam em 2019 o número de 2.020.358 turistas e suas atividades os quais são fundamentais para a cidade, quase 30% da economia da cidade estão relacionados à sua visitação (Agente De Notícia Do Paraná, 2020). O lugar fica na fronteira com os países vizinhos do Paraguai e Argentina, aumentando ainda mais o número de turistas que atravessam a ponte para passeio.

O setor de hotelaria em Foz do Iguaçu, que recebia pessoas do mundo todo, teve uma queda brusca em suas atividades, com cerca de 180 estabelecimentos, que oferecem 30 mil leitos



as pessoas, sua ocupação em meio à pandemia tem sido abaixo de 10% em hotéis (em meio ao lockdown, 0% ocupação), em pousadas, *hostels* e resorts (Codefz) (O Presente, 2020).

A partir desse contexto, percebe-se que a pandemia Covid-19, afetou de forma negativa muitas nações, regiões, empresas e pessoas, contudo, neste mesmo cenário emergiram oportunidades empreendedoras de ações e estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é definida como o compromisso que as empresas assumem com a sociedade em prol do desenvolvimento sustentável. Representa o equilíbrio entre o crescimento econômico e o bem-estar social, a empresa determina se assume ou não, esse compromisso por meio de uma decisão voluntária (Castro & Becerra, 2012). A adesão da RSC estreita os laços com seus públicos (chamados *stakeholders*), seja para conhecê-los, podendo incorporar suas necessidades à gestão da empresa para melhor atendê-los (Garay, 2006).

Para que as ações de responsabilidade social se concretizem, se faz necessária à iniciativa de gestores e/ou empreendedores corporativos. O empreendedor, segundo Schumpeter (1982) é aquele que promove atividades inovadoras, desenvolve novos processos, modifica determinado setor ou ramo de atividade. Neste caso específico, que ousou realizar ações diferenciadas de Responsabilidade Social durante o período de pandemia.

Alguns estudos buscaram compreender diferentes aspectos relacionados ao tema do presente trabalho: Serra, Albernaz e Ferreira, (2007) analisaram as ações tomadas pela empresa Natura Cosméticos S.A, frente a responsabilidade socioambiental e sua internacionalização. Romão e Benatto, (2006) analisaram a possibilidade de melhoria da qualidade de vida da sociedade, através de mão-de-obra voluntária pelos estudantes de Turismo da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos. Tombi, Salm e Menegasso (2006) analisaram práticas de responsabilidade social da empresa Gerdaui Riograndense e seu incentivo ao trabalho voluntário em capacitar as pessoas de uma escola local para promoverem práticas que proporcionaram melhorias significativas no ensino e na vida da comunidade. Contudo, este estudo diferencia-se dos demais por analisar o caso a partir das lentes: responsabilidade social, responsabilidade social empresarial ou corporativa, durante o período crítico de pandemia, relacionando, as ações e reações às características de empreendedores *Start-up*.

A partir do exposto, o presente estudo apresenta como questão de pesquisa: **Como as ações tomadas pelo gestor de um hotel durante a pandemia se relacionam com as características empreendedoras e a responsabilidade social empresarial?** O objetivo consiste em compreender **ações tomadas pelo gestor de um hotel durante a pandemia se relacionam com as características empreendedoras e a responsabilidade social empresarial.**

Para tal, este estudo se encontra organizado da seguinte forma: além desta introdução, na segunda seção, abordam-se conceitos de responsabilidade social, responsabilidade social empresarial ou corporativa e características empreendedoras. Na terceira seção, relatam-se os métodos de pesquisa utilizados; a quarta seção contém a apresentação da linha do tempo e análise do caso e por último, apresentam-se as conclusões da pesquisa.

2 Base teórica

Nesta seção são revisados quatro temas: responsabilidade social, responsabilidade social empresarial ou corporativa e características empreendedoras.

2.1 Responsabilidade social, responsabilidade social empresarial ou corporativa





O termo Responsabilidade Social traduz o compromisso que as organizações têm com a sociedade, através de atos e atitudes, proporcionando uma visão humanizada das ações que as empresas do setor privado podem vir a realizar (Moraes et al., 2017). Araújo (2006) define responsabilidade social como o comprometimento permanente dos empresários na adoção de um comportamento ético e contribuição para o desenvolvimento econômico, que melhora simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é caracterizada por Busch e Ribeiro (2009) como empresas que ajudam a minimizar os problemas sociais e ambientais da atualidade. A RSE iniciou nos Estados Unidos, tendo suas raízes embasadas nos pensamentos religiosos no início do século XX, os quais sugeriam que determinados princípios religiosos poderiam ser aplicados nas atividades empresariais. Entre eles, se destacam: o princípio de caridade, o qual os mais afortunados devem assistir os menos afortunados e o princípio de gerenciamento, o qual as pessoas de negócios eram vistas como responsáveis não somente pelos recursos dos acionistas, mas também pelos recursos econômicos da sociedade em geral sendo que os bens econômicos deveriam ser utilizados para o benefício da sociedade (Lantos, 2001).

Já a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) consiste em uma proposta que retoma questões éticas tanto no âmbito interno das organizações como no seu relacionamento com o público externo, como, consumidores, clientes, fornecedores, governo e acionistas também chamados de *stakeholders*, assentando-se sobre três pilares fundamentais, a ética empresarial, a preservação dos recursos naturais e o respeito aos trabalhadores (Soares, 2004). Para Carroll (1979) a RSC consiste em um conjunto de práticas decorrentes de iniciativas das empresas, as quais podem ser em âmbito econômico, legal e ou discricionário, destacando-se que ainda a dificuldade em conceituar RSC, por considerar a diversidade de dimensões e contextos que podem englobar um comportamento responsável.

A RSC pode ajudar as empresas a navegar em tempos incertos, como as condições socioeconômicas impostas pela pandemia de COVID-19, não havendo espaço para o pensamento individualista, onde a saúde de um, determina a saúde do outro (Santos et al., 2020). A adesão da RSC estreita os laços com os *stakeholders* permite incorporar suas necessidades à gestão da empresa para melhor atendê-los (Garay, 2006).

Essas ações podem ser caracterizadas como filantrópicas. Para Tenório (2004) a filantropia é realizada por meio de doações ou atitudes solidárias, expressando-se sob forma de doação ou caridade. Para Santos (2003), filantropia consiste em uma ação de caridade dirigida à comunidade, desvinculada do planejamento estratégico de uma empresa. Pode-se citar alguns exemplos como: doar roupas, cestas básicas, dinheiro para instituições de caridade que promovem várias ações de auxílio, e, ou até mesmo serviço voluntário (Tenório, 2004).

O termo caridade tem sua origem no latim, a palavra “caritas” que significa amor ao próximo e é vista como um ato nobre, honroso, virtuoso, acolhedor, fortalecendo as ações solidárias de um grupo (Garrafa & Soares, 2013). A caridade e o amor ao próximo, foi um ato desenvolvido por muitos durante o período que ainda estamos enfrentando, da pandemia. Em meio a este advento, muitas pessoas e empresas se mobilizaram em prol desta causa.

2.2 Estudos anteriores sobre ações de responsabilidade social

O estudo feito com a Natura Cosméticos S.A. analisa a entrada e atuação da empresa em mercados internacionais e as atividades de responsabilidade detectou-se que os fatores de





responsabilidade social e a inovação os grandes responsáveis por fazerem a empresa crescer. O estudo concluiu que as empresas podem desenvolver uma vantagem competitiva face aos concorrentes através de uma atuação social e ambientalmente responsável (Serra, Albernaz, & Ferreira, 2007).

Outro estudo feito com Academia de Viagem e Turismo da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos, no qual os estudantes de Turismo receberam ao longo dos quatro anos de curso noções do que acontece nas diversas áreas da atividade turística. O trabalho examinou a possibilidade da melhoria da qualidade de vida da sociedade, através de mão-de-obra voluntária junto ao curso de Turismo e o papel dos estudantes do curso, motivando-os a repassar todo o conhecimento que possuem às crianças e adolescentes de escolas carentes (Romão & Benatto, 2006).

Por fim, o caso da empresa Gerdau, discute o posicionamento das empresas, com políticas de responsabilidade social, o trabalho voluntário e as organizações do terceiro setor na prestação de serviços à comunidade e o papel dos administradores públicos. Exemplificando uma de suas unidades, a Gerdau Riograndense, por suas práticas de responsabilidade social e seu incentivo ao trabalho voluntário. A iniciativa espontânea dos funcionários da Gerdau em capacitar as pessoas de uma escola local para promoverem práticas que proporcionaram melhorias significativas no ensino e na vida da comunidade, oferecendo uma estrutura reconhecidamente de excelência, levou a uma mudança de atitude de todos os envolvidos na vida escolar e promoveu a articulação e a participação efetiva da comunidade na realização de objetivos comuns (Tombi, Salm & Menegasso, 2006).

2.3 Características Empreendedoras

O termo empreender significa realizar, fazer ou executar, e teve origem a partir do verbo francês “*entrepreneur*”, que significa aquele que assume riscos e começa algo de novo. Empreendedorismo significa também o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à criação de projetos (Vieira, 2011).

Para McClelland (1972) os empreendedores são pessoas que iniciam novos negócios ou provocam mudanças dentro de organizações já existentes. Ações como iniciativas, motivação, inovação, proatividade, determinação e persistência transformam positivamente o ambiente por onde passam. Segundo Johnson (2001, p. 137) “empreendedor é um indivíduo que toma iniciativa; assume responsabilidade e propriedade por fazer as coisas acontecerem; é aberto e capaz de criar novidade; administra os riscos inerentes ao processo; têm persistência para ver coisas além da grande maioria, até mesmo quando enfrenta obstáculos e dificuldades”. Já para Thompson (1999) os empreendedores são aguçados para alcançarem objetivos, são positivos sendo seu estilo pragmático, determinados e autoconfiantes, desfrutam independência, correm riscos calculados, sendo também enérgicos.

Para Dolabela (1999) os empreendedores criam um novo modelo de sistemas de valores na sociedade, onde os comportamentos individuais dos seus participantes são fundamentais, a ação do empreendedor é a base do desenvolvimento econômico. Estes, são visionários, fazem a diferença, sabem explorar as oportunidades, ariscam, fazem acontecer, são dinâmicos, dedicados ao trabalho, otimistas e apaixonados pelo que fazem, não se contentam em ser apenas “mais um” na multidão, querem ser reconhecidos (Dornelas, 2001).

A noção de empreendedorismo considera, pessoas que geram ou aproveitam oportunidades na sociedade e a partir disso, desenvolvem uma atividade econômica organizada, criando valor para si e para a sociedade também, é exigente, busca a qualidade e a eficiência em





tudo o que realiza, procurando atuar de forma ágil e com baixo custo (Carreira et al., 2015).

A inovação é considerada elemento fundamental na política de empreendedorismo, pois expande o produto, economiza capital, trabalho e recursos naturais, cria novas capacidades e aprendizado e desempenha um papel de destaque na dinâmica de crescimento da economia (Radaelli et al., 2020). As empresas devem buscar a inovação como um diferencial competitivo de suas atividades e considerar os investimentos necessários para sua implantação, através de recursos próprios ou de terceiros; públicos ou privados (Santos, Fazion & Meroe, 2011).

Boulton, Carland e Hoy (1984) sintetizaram a evolução dos conceitos por ano, autor e características empreendedoras, as quais são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Diferentes abordagens sobre característica de empreendedores

DATA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1848	Mill	Tolerância ao risco
1917	Weber	Origem da autoridade formal
1934	Schumpeter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Busca de responsabilidade
1959	Hartmann	Busca de autoridade formal
1961	McClelland	Corredor de risco e necessidade de realização
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade e autoconfiança
1964	Pickle	Relacionamento humano, habilidade de comunicação, conhecimento técnico
1971	Palmer	Avaliador de riscos
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Controle interno
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientação por valores pessoais
1978	Timmons	Autoconfiança, orientado por metas, corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação
1980	Sexton	Enérgico, ambicioso, revés positivo
1981	Welsh e White	Necessidade de controle visa responsabilidade, autoconfiança, corredor de riscos calculados
1982	Dunkelberg e Cooper	Orientado ao crescimento, profissionalização e independência

Fonte: BOULTON, W.R.; CARLAND, J.; HOY, F. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. Academy Management Reviews, v. 9, n. 2, p. 356-359, 1984.

Entre várias características já citadas anteriormente, vale destacar uma já conhecida, a abordagem de Thompson (1999), a qual identificou dez características comuns aos empreendedores. Nessa abordagem os indivíduos que fazem a diferença; criam novos produtos, serviços e satisfazem os clientes de forma criativa; exploram oportunidades; encontram os recursos para explorar as oportunidades; somam valor convencendo os outros de suas ideias e persuadindo o mercado; possuem uma boa rede de contatos; sabem como, onde e com quem podem obter os recursos que necessitam; criam capital financeiro, estético, artístico e social; correm riscos calculados; são determinados diante das adversidades; e são criativos e inovadores.



3 Delineamento Metodológico

As orientações metodológicas seguidas foram de Stake (2005), o qual indica que um estudo de caso tem como objetivo gerar aprendizado. Assim, selecionou-se uma empresa do ramo de hotelaria, a qual em meio à pandemia teve a iniciativa de fazer um projeto de ação solidária através do projeto Marmita Solidária. Quanto à abordagem do problema caracteriza-se como um estudo qualitativo, os quais segundo Colaço e Beuren (2009) concebem análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, visando destacar características não observadas em um estudo quantitativo. Neste estudo foram explorados dados qualitativos, através de entrevista e descrição dos dados explorados.

Quanto à perspectiva temporal, a coleta ocorreu a partir de três cortes transversais, com perspectiva longitudinal. As entrevistas foram realizadas com o diretor e sócio-proprietário de um hotel localizado na cidade de Foz do Iguaçu no Paraná, de forma online e gravada. A primeira entrevista foi 29/10/2020, com duração de 56 minutos e 42 segundos; a segunda foi 30/06/2021, com 41 minutos e 19 segundos; e a terceira 29/09/2021, com 30 minutos. A transcrição literal, gerou 20 páginas de informações.

Os dados obtidos foram obtidos por meio dos diferentes métodos de coleta visando à triangulação. A triangulação foi realizada por meio da comparação dos dados das entrevistas e pesquisa documental. Para a coleta de dados primários, utilizou-se o roteiro de entrevista com questões semiestruturadas relacionadas às temáticas das categorias de análise (Tabela 2). Quanto aos dados secundários, foram obtidos por meio da consulta de revistas e jornais (que circularam na região) e um relatório das arrecadações (apresentado pelo idealizador do projeto).

As categorias de análise foram constituídas e embasadas por responsabilidade social corporativa/empresarial e características empreendedoras.

Tabela 2 - Categorias de análise sobre SER e Características Empreendedoras

Autores	Responsabilidade Social Corporativa
Moraes et al. (2017)	Compromisso que as organizações têm com a sociedade, através de atos e atitudes.
Araújo (2006)	Comprometimento permanente dos empresários na adoção de um comportamento ético e contribuição para o desenvolvimento econômico melhorando simultaneamente a qualidade de vida da comunidade em geral.
Carroll (1979)	Conjunto de práticas decorrentes de iniciativas das empresas e que podem ser em âmbito econômico, legal e ou discricionário.
Garay (2006)	Sua adesão estreita os laços com seus públicos (chamados <i>stakeholders</i>).
Busch e Ribeiro (2009)	Empresas que ajudam a minimizar os problemas sociais e ambientais da atualidade.
Instituto ETHOS (2007)	Práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela a partir de um relacionamento ético e transparente.
Lantos (2001)	Destacam-se: o princípio de caridade, o princípio de gerenciamento.
Autores	Características Empreendedoras
Thompson (1999)	São aguçados para alcançarem objetivos, são positivos, determinados, auto confiantes desfrutam independência, correm riscos calculados,
McClelland (1972)	Iniciam ou operam um negócio, assumem riscos e responsabilidades, inovando continuamente.
Dornelas (2001)	Indivíduos visionários, fazem a diferença, sabem explorar as oportunidades,



	ariscam, fazem acontecer, são dinâmicos, dedicados ao trabalho, otimistas e apaixonados pelo que fazem
Carreira et al. (2015)	Pessoas que geram ou aproveitam oportunidades, desenvolvem uma atividade econômica organizada, criando valor para si e para a sociedade também é exigente, busca a qualidade e a eficiência em tudo o que realiza, procurando atuar de forma ágil e com baixo custo
Schumpeter (1985)	Promove atividades inovadoras, desenvolve novos processos, modifica determinado setor ou ramo de atividade
Filion (1999)	Faz acontecer com criatividade e motivação, concretiza idéias e sonhos, tem iniciativa para criar um novo negócio, aceita assumir riscos e a possibilidade de fracassar, busca autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, vê o mundo com novos olhos, possui características inovadoras.
Timmons (1977)	Tem impulso e energia; autoconfiança; forte comprometimento; dinheiro; persistência na solução de problemas; definem metas; correm riscos calculados; fazem <i>feedback</i> ; lidam com falhas; tomam iniciativa e assumem responsabilidades; usam recursos; competem com seus próprios padrões impostos; autocontrole e são tolerantes para ambiguidade e incerteza.

Fonte: Adaptado da Literatura (2020).

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo temática de Bardin (2010) a qual aborda como a função primordial da análise do conteúdo, o desvendar crítico, e apresenta as seguintes fases: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados, a autora apresenta também, critérios de organização de uma análise, divididas em: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados e inferência e interpretação. Na pré-análise, o material é organizado, compondo o corpo da pesquisa. Escolhem-se os documentos, formulam-se hipóteses e elaboram-se indicadores que norteiem a interpretação final. O tratamento dos resultados compreende a codificação e a inferência e descreve, ainda, técnicas de análise, categorização, interpretação e informatização.

As categorias de análise foram ações de responsabilidade social, empresarial ou corporativo, características empreendedoras, associadas a trechos relacionados às ações. A partir de todos os dados relacionados, foram elaboradas as análises. Os dados da análise foram dispostos em uma planilha eletrônica.

4 Análise do caso

Nesta seção, apresenta-se a descrição do caso analisado, um estudo de caso do Hotel Foz do Iguaçu, situado na cidade de Foz do Iguaçu no extremo oeste do estado do Paraná na região Sul do Brasil. Nesta cidade estão situadas as Cataratas do Iguaçu, considerada uma das sete maravilhas do mundo, atraindo milhares de turistas ao local, dentre outras atrações tornando a cidade uma referência turística nacional e internacional.

Foram relacionadas à responsabilidade social, as características empreendedoras e as ações solidárias, destacando-se o projeto marmita solidária, idealizado pelo dono do hotel em meio à crise da Covid-19.

4.1 O hotel – história e estrutura





Observa-se a partir da Tabela 3, os principais acontecimentos relatados sobre a história do hotel.

Tabela 3 – Síntese da Trajetória do hotel.

ANO	ACONTECIMENTO
1972	O hotel foi fundado por um grupo chamado Lah Sing.
1981	Foi adquirido como parte de pagamento em uma negociação de terras no Maranhão, como parte de uma transação comercial, ficando arrendado até 1985 (três sócios/ irmãos).
1985	Um dos irmãos comprou a parte dos demais, e a sua família reformou toda estrutura do empreendimento, e passaram a operar/administrá-lo.
1990/1991	A rodoviária saiu da parte inferior do hotel.
1996	Falecimento do proprietário do hotel. O genro (o entrevistado) já era o administrador do hotel, junto com sua esposa e filhos se tornaram os herdeiros do hotel. Continuaram com a administração do empreendimento.
2019	Ano muito prospero, com lotações máximas.
2020	Março, início da pandemia. Junho, início dá reforma (18 apartamentos não funcionavam).
2021	Toda estrutura reformada, e todos, os 167 apartamentos prontos para hospedagem.
2021 - 2025	Perspectivas para recuperar os investimentos das reformas e prejuízos causados durante o período da pandemia.

Fonte: Dados da pesquisa (2020 – 2021).

Em 1985 ano da posse, o hotel possuía 140 apartamentos, sendo que um complexo funcionava, na parte inferior da rodoviária de Foz do Iguaçu e algumas lojas comerciais na parte superior, a partir da reforma no mesmo ano, foram reestruturadas toda parte de hotelaria. No ano de 1990/1991, a rodoviária foi transferida para outro local, passando novamente por uma grande reforma, sendo seu público-alvo os turistas vindos de diversos lugares do Brasil e de estrangeiros do mundo inteiro, que viajam para ver as diversas atrações turísticas da cidade.

Foz do Iguaçu é uma cidade que possui o turismo sazonal, ou seja, semanas com feriados e temporada de férias, suas ocupações ficam lotadas, sem lugar para hospedagem, e no resto dos meses a ocupação é cai expressivamente, e atinge a média de 20% a 30% da ocupação total. Segundo o entrevistado, a cidade de Foz está na lista das hotelarias de baixo custo do Brasil, justamente pelo excesso de leitos ofertados.

Nos últimos 10 anos, o turismo local ganhou um impulso, devido à construção de novos atrativos turísticos e temáticos como: parque das aves, museu de cera, mesquita, templo budista, eco museu, visitação a Itaipu iluminada, gastronomia na Argentina, passeio do macuco e compras no Paraguai, em consequência, a média de permanência dos turistas na cidade se elevou, ou seja, quem permanecia apenas um dia, passou a ficar até quatro dias hospedados. Os entretenimentos que os hotéis passaram a ofertar para os hóspedes, contribuíram para elevar o número de diárias no hotel.

O hotel possui hoje cerca de aproximadamente 6.000 m², na área central da cidade de Foz do Iguaçu, oferece muito conforto e tranquilidade nos 167 apartamentos (das categorias standard, superior e suíte), com capacidade máxima para 380 pessoas. O hotel dispõe de restaurante, lavanderia, playground, piscinas, sala de jogos, salas de eventos e um centro de convenções. Com a última reforma, expandiu-se 29 novos apartamentos, destes 18 não eram utilizados por falta de adequações as exigências do corpo de bombeiros.

Com a pandemia, a estrutura do hotel passou por reformas, com investimentos



aproximados a cinco milhões de reais. A reforma estava programada para acontecer de forma gradativa, mas, em consequência dos *lockdowns*, o gestor viu a oportunidade de investir e decidiu realizar a reforma (já finalizada em 2021).

Essas ações do gestor denotam as características empreendedoras mencionadas por Dornelas (2001), como visão, busca por oportunidades e capacidade de correr riscos calculados.

4.2 Ações de responsabilidade social: projeto Marmita Solidária

A pandemia criou um marco na história mundial, e na vida de todos, e no setor de hotelaria não foi diferente. Os números econômico-financeiros diminuíram significativamente nesta fase, principalmente pelas medidas restritivas do *lockdown*, desemprego, paralisação de diversas atividades, redução de faturamento. O momento foi difícil e precário, no entanto, enquanto muitos gestores se viram limitados, outros buscaram estratégias e oportunidades de se manter atuando.

Com o advento da pandemia do novo coronavírus, o hotel ficou fechado do final de fevereiro até agosto de 2020. Passou por dificuldades financeiras, e para não fechar foram tomadas algumas medidas, tais como: reduzir o número de funcionários em 40%, optando por manter os mais velhos, experientes e eficientes.

Nós tivemos que reduzir o nosso quadro de funcionários, procuramos ficar com aqueles mais antigos, e mais qualificados, entramos em um sistema onde o socorro foi do governo federal (...). Nós assinamos um acordo com o sindicato de hotéis, onde se nós não demitíssemos os funcionários, fora os que já tínhamos demitidos, que diminuíssemos uns 15% - 20%. O governo federal arcaria com 70% dos salários durante 3 meses e 30% nós pagaríamos, e esses 30 % remanescentes que nós pagaríamos, seriam financiados pelo governo federal com carência e a juros bastante convidativos.

Mesmo com o auxílio do governo federal, durante três meses, não foi o suficiente para manter a estabilidade, durante esta fase pandêmica que estava se estendendo no tempo. O gestor precisou recorrer a outros meios financeiros, como financiamentos e venda de imóveis, para manter os custos (custos fixos que somam até 250 mil reais/mês), enquanto suas portas ainda estavam fechadas.

O hotel foi reaberto no dia 06 de agosto de 2020, com aproximadamente 15% do movimento normal, considerado ainda pouco, principalmente por não cobrir todas as despesas, contudo, auxiliou no custeio de obrigações financeiras do hotel. A melhora foi gradativa, com a abertura de 30% do movimento total do aeroporto, surtiu efeitos positivos. As fronteiras que ligam o Brasil (Foz), com a Argentina e o Paraguai, foram reabertas em setembro de 2021, contudo, com muitas restrições. A retomada gradual de atividades no país, a partir das vacinas, contribuiu para a ocupação dos apartamentos, e auxiliou as demandas financeiras.

(...) Por ser uma cidade que vende serviços, por ser cidade limite com 2 países Argentina e Paraguai, nós tivemos as duas pontes fechadas, o trânsito de pessoas para Argentina ficou completamente fechado tanto pra ir quanto pra vir, a mesma coisa aconteceu com o Paraguai com o fechamento da ponte da amizade (...), os voos das companhias aéreas brasileiras, Gol, Latam e Azul, foram cancelados, o aeroporto ficou fechado, então como Foz do Iguaçu que vive essencialmente do turismo, respira turismo, (...) ela ficou acéfala, ela simplesmente apagou.

Foz do Iguaçu foi muito prejudicada com essa pandemia, por se tratar de uma cidade turística, que vive essencialmente do turismo e da prestação de serviços, sendo a principal fonte





da receita da prefeitura municipal, o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN). Com a pandemia, houve as medidas de isolamento que se refletiram na cidade, como: cancelamento dos vôos, fechamentos das pontes, foi emitido um decreto municipal, o qual não permitia que as empresas prestadoras de serviços realizassem suas atividades, todo mundo em isolamento em casa.

Nós trabalhávamos com uma média de 60% - 70 % de ocupação mês, sobre todos os leitos, com o advento da pandemia a partir de fevereiro nós tivemos isso reduzido a 0%, ou seja, final de fevereiro, março, abril, maio, junho, julho, agosto o hotel ficou fechado, sem nenhum turista, funcionário trabalhando com as portas fechadas (...). Todo mundo em isolamento em casa sem dinheiro e o pior todo mundo sem emprego.

Com o decreto municipal, propondo 100% de isolamento das atividades não essenciais (incluindo atividades de hotelaria), foi um momento delicado para todos. Partindo deste momento, o gestor do hotel refletiu sobre a causa social que a cidade estava enfrentando, em geral.

(...) eu fui no hotel e tudo estava apagado, as portas dos apartamentos abertas, restaurante tudo apagado, as câmaras frias com as portas abertas, um cenário bem tétrico, ertizador. Só um funcionário, o porteiro cuidando do hotel, tudo desligado, um hotel sem vida, como se fosse um imóvel abandonado, com os colchoes levantados, todas as portas abertas para não criar bolor, e nisso eu olhei essa cozinha industrial e as câmaras frias (...) e bastante gente passando fome, (...) peguei o carro, fui em vários bairros, olhando como que estava, eu fiquei muito chateado porque tinha muita gente dormindo em barracas, inclusive na frente da rodoviária, duas famílias morando em barracas, (...) e a gente com toda uma estrutura dessa e gente passando fome .

Esta atitude, conforme Moraes et al. (2017), pode ser estar ligada com compromisso que as organizações têm com a sociedade, através de atos e atitudes. Pois, com a grande estrutura do hotel, tudo fechado com as luzes apagadas, e com funcionários em casa, aterrorizados com a situação que estavam vivenciando e passando. Foi aí que, surgiu a iniciativa de desenvolver um projeto de ação social de fazer marmitas e distribuí-las para pessoas mais necessitadas. Cabe ainda a colocação de Carreira et al. (2015), que pessoas empreendedoras são as que geram ou aproveitam oportunidades, desenvolvem uma atividade econômica organizada, criando valor para si e para a sociedade

(...) me chocou muito, eu nunca vi isso na minha vida, as ruas desertas as pessoas passando fome, sem emprego e de repente - uma estrutura com cozinha industrial, com fogão industrial, coifas, e eu pagando os meus funcionários, parte deles em casa, pessoas jovens (...).

As pessoas que trabalharam no projeto foram funcionários do hotel convidados a participar, como cozinheiras, uma padeira, um confeitiro, um motorista, uma nutricionista (responsável pelo desenvolvimento dos cardápios e qualidade e nutrição das marmitas) e voluntários da comunidade. O exército do 34º batalhão de infantaria motorizada de Foz do Iguaçu disponibilizou diariamente dois soldados para ajudar. Também teve o apoio de mais de três pessoas da maçonaria e uma do Rotary. Sua adesão estreitou os laços com seus públicos (chamados *stakeholders*) (Garay, 2006), todos unidos pela mesma causa.

(...) foi uma corrente no sentido de buscar parceiros que ajudassem, faltava quatro painéis, então vamos pegar uma na loja maçônica que tem quatro painéis parados,





panelão de fazer feijoada e vamos pedir emprestado, vamos pegar e soltar nas redes sociais doação e nós tivemos com isso uma iniciativa uma ajuda, foi uma ação de solidariedade muito maior do que nós imaginávamos.

Com a notícia do projeto se espalhando, este começou a receber um apoio muito grande, tanto em alimentos, quanto em dinheiro. Uma ação de comprometimento permanente dos empresários na adoção de um comportamento ético e contribuição para o desenvolvimento econômico melhorando simultaneamente a qualidade de vida da comunidade em geral (Araújo, 2006).

(...) de segunda a segunda à fome não tem pausa era de segunda a segunda era sábado domingo feriado e aí a pessoa só cansava daí nós pedimos para outro (...).

A distribuição era feita nos pontos estratégicos, sendo comunidades mais correntes como: Invasão do Bulbas, Vila C, Favela da Sadia, Jardim São Paulo, Três Lagoas, Cidade Nova e Vila São Sebastião, e pessoas desassistidas em alguns cruzamentos pela cidade. A fila era montada com cerca um metro e meio de distanciamento e com as pessoas de máscaras, sendo que cada comunidade tinha as quantidades que precisariam, variando de 250 a 350 marmitas/dia.

O projeto foi iniciado em 24 de março e finalizado em 31 de julho, sendo que era para ter terminado em junho, porém com a pandemia ainda no auge, foi se estendendo. Na primeira semana foram feitas em torno de 300 marmitas, na segunda semana subiu para 800, e chegou a 1200 marmitas por dia.

(...) todo projeto você (...) ter um cronograma não só pelo cansaço das pessoas, mas pela própria economia da cidade, nós éramos para terminar esse projeto em junho tá aí nós estendemos até 31 de julho por quê o negócio estava pegando, não existiam uma previsão de término da pandemia (...)

(...) a partir do momento que decidimos uma data de encerramento, nós começamos a desestabilizar o projeto, ou seja, bom hoje em vez de 1200 marmitas nós vamos fazer comidas para mil (...).

Uma das dificuldades enfrentadas no projeto foi o medo do contágio e do cansaço.

(...) a única dificuldade que nós tivemos, “o medo e o perigo do contágio” (...), foi uma onda assim, como eu te disse, o negócio começou e todo mundo aderiu e foi um sucesso.

O projeto teve parcerias “*pelo fato de a gente estar em Foz aproximadamente 40 anos*”, grandes conhecidos e apoiadores como o Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social de Fronteiras (IDESF), as lojas maçônicas, os Rotary’s, outros clubes, condomínios e pessoas. Ao total foram feitas aproximadamente 135 mil marmitas, 14 toneladas de alimentos arrecadados, mais de meio milhão de reais em dinheiro (“*doações no interior de São Paulo, dos Estados Unidos, de outros estados, de Curitiba, gente de fora foi uma proporção muito grande*”) e mil cestas básicas. Todas as doações foram registradas, para transparecer o projeto, alguns registros são apresentados na Tabela 4. Segundo Instituto ETHOS (2007), práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela, deve partir de um relacionamento ético e transparente.

Tabela 4 – Fotos da ação.





Comida de Qualidade	Voluntários na Preparação	Proporção da Ação
		

A ação foi mantida em anonimato para evitar que a iniciativa fosse interpretada como promoção pessoal. Para o idealizador o projeto foi algo muito gratificante, pois trouxe realização, aflorando o sentimento de ser útil, de poder ajudar pessoas que estavam passando por necessidades, como a fome,

(...) o que eu aprendi com essa crise, com essa pandemia é que sempre mesmo no meio do caos você pode e deve ajudar as pessoas e o próximo e isso me engrandeceu muito me fez me sentir muito bem eu preferi fazer alguma coisa útil semelhante do que ficar em casa no isolamento, (...) foi assim uma coisa que engrandeceu a todos não só a mim a todos que participaram do projeto entendeu as pessoas se sentiam interessante num projeto dessas pessoas que nunca se preocuparam com outras pessoas de repente se preocupando ou com medo de morrer (...) foi uma corrente assim uma energia muito bonita muito positiva

O empreendedor destaca que “*essa é a história que envolveu um grupo, que graças a Deus, foi um case de muito sucesso.*”. O que remete a Schumpeter (1985), para o qual o empreendedor é aquele que promove atividades inovadoras, desenvolve novos processos, modifica determinado setor ou ramo de atividade. Para McClelland (1972) o empreendedor recebe adjetivos como confiante, perseverante, diligente, habilidoso, criativo, visionário, versátil, inteligente e perceptivo. Já Hines (2004) infere que os empreendedores de sucesso têm honestidade, inteligência, habilidade, nível de energia, ego, coragem, entusiasmo, desejo de ganhar dinheiro, criatividade, abundância de recursos, tenacidade e qualidades de liderança.

Em recente entrevista, visando acompanhar o caso, identificou-se, em setembro de 2021 a esperança latente de que nos próximos meses tudo voltará ao normal.

Com relação ao turismo de Foz do Iguaçu está melhorando, principalmente o turismo interno de brasileiros (...), tivemos aí alguns feriados com 80% a 85% de ocupação, agora dia 12/10 a perspectiva é essa de 80 a 90%, só que soma geral do mês isso cai bastante, nós estamos trabalhando hoje com um percentual aproximado de 15% a 20% ainda não cobre os nossos custos, mas já ameniza pelo menos o prejuízo, **então gradativamente está voltando.**

Pode-se identificar por meio de diversas ações as características empreendedoras do gestor o qual, mesmo em meio ao período pandêmico, teve criatividade e motivação



desenvolvendo ações concretizando idéias e sonhos, assumindo riscos, buscando autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, trazendo ao mundo um novo olhar (Filion, 1999).

5 Conclusões

O objetivo deste estudo consistiu em compreender como as ações tomadas pelo gestor de um hotel durante a pandemia se relacionam com as características empreendedoras e a responsabilidade social empresarial.

O setor de turismo, o qual tinha expectativas promissoras no ano de 2020 antes da pandemia, foi um dos mais afetados, devido ao novo cenário de distanciamento e isolamento social, mortes, medo, fechamentos, falências de lojas e empresas. O setor de hotelaria basicamente parou e o hotel chegou a ficar com taxa zero de ocupação.

Diante do caos, o olhar do empreendedor se voltou a buscar alternativas de sobrevivência e ao olhar em seu entorno, visualizou as dificuldades dos outros e desenvolveu ações de Responsabilidade Social, revelando características empreendedoras. As ações e reações ao ambiente denotam diferentes características dos empreendedores, sendo elas: iniciativa, visão, correr riscos calculados, persistência e capacidade de realização.

Conclui-se que em tempos de crise o aspecto humano é evidenciado e as características empreendedoras são condutoras de mudanças também relacionadas à Responsabilidade Social Empresarial.

Como pesquisa futura sugere-se explorar aspectos da Responsabilidade Social Empresarial relacionados ao desenvolvimento de ações relacionadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, no que tange a agenda 2030. A Agenda 2030 das Nações Unidas estabeleceu indicadores globais a serem atingidos até aquele ano, os quais abrangem temas ligados às dimensões ambiental, social, econômica e institucional do desenvolvimento sustentável. É composta por 17 ODS, 169 metas e 232 indicadores, além da declaração (visão, princípios e compromissos compartilhados) (SENA *et al.*, 2016).

REFERÊNCIAS

- Araújo, M. R. M. de. (2006). Exclusão social e responsabilidade social empresarial. *Psicologia em Estudo*, 11(2), 417-426. Dóí: <https://doi.org/10.1590/S1413-73722006000200021>.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições.
- Beurem, I. M. (2009). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M. & Stanton, C. (2021). The impact of COVID-19 on small business out comes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(30), 17656-17666.
- Beck, M. F. & Walter, S. A. (2015). Características Empreendedoras de uma Proprietária de um Centro de Ensino de Idiomas do Oeste do Paraná. In: *X Encontro Científico de Ciências Sociais Aplicadas*, 2015, Marechal Cândido Rondon, PR, Brasil.



Boulton, W.R., Carland, J. & Hoy, F. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy Management Reviews*, 9(2), 356-359.

Busch, S. E. & Ribeiro, H. (2009). Responsabilidade socioambiental empresarial: Revisão da literatura sobre conceitos. *INTERFACEHS – Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente*, 4(2), maio/ago. 2009. Recuperado em: https://repositorio.usp.br/bitstream/handle/BDPI/14248/art_BUSCH_Responsabilidade_socioambiental_empresarial_2009.pdf?sequence=2.

Carreira, S. da. S., Franzoni, A. B., Esper, A. J. F., Pacheco, D. C., Gramkow, F. B. & Carreira, M. F. (2015). Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 06-13. Dóci: <https://doi.org/10.22279/navus.2015.v5n2.p06-13.208>

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Castro, A. A. & Becerra, D. P. P. (2012). Crecimiento empresarial basado em La Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestion*, 32, 1-26.

Dolabela, F. (1999). *Oficina do empreendedor* (6a ed.), São Paulo: Cultura.

Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (1a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Ferreira, L. T., Santos, M. M. C. dos., Silva, A. N. da. & Bacim, G. (2020). COVID-19: O Estrangeiro que se impôs entre nós. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12(3), 1-11.

Filion, L. J. (1999) Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAUSP Management Journal*, 34(2), 6-28.

Garay, Â. B. S. (2006). A responsabilidade social corporativa (rsc) na percepção de jovens talentos de cursos de administração. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD*, Salvador, BA, Brasil, 30. Recuperado em <https://silo.tips/download/a-responsabilidade-social-corporativa-rsc-na-percepcao-de-jovens-talentos-de-curs>.

Garrafa, V. & Soares, S. P. (2013). Palestra o princípio da solidariedade e cooperação na perspectiva bioética. *Bioethikos, São Camilo*, 7(3), 247-258.

Gullo, M. C. R. (2020). A economia na pandemia Covid-19: algumas considerações. *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 12(3 - Especial Covid 19), 1-8. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a05>

Hines, L. J. (2004). Characteristics of an Entrepreneur. *Surg Neurol*, v. 61 p. 407-408, New York, NY. DOI:10.1016/j.surneu.2003.05.004.





Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger Organizations. *Industrial and Commercial Training, Press*, 33(4), 135-140.

Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 19(7), 205-230.

McClelland, D. (1972). A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura

Moraes, N. R. de., Marques, A. R. dos, S., Hamada, C. dos, S. & Ruiz, S. C. M. (2017). Responsabilidade social empresarial, dever ou ética? Conceitos, evolução e abordagens. *Aturá - Revista Pan-Amazônica de Comunicação*, 1(3), 235-256.

Negri, F. de. & Koeller, P. (2020). Políticas públicas para pesquisa e inovação em face da crise da Covid-19. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*, 64. Recuperado de <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1102199>.

Romão, C. da, S. & Benatto, A. P. (2006). Voluntariado: o papel do estudante de Turismo na comunidade local. Estudo de caso da Academia de Viagem e Turismo da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos. *Revista Hórus*, 3(1), 138-157.

Santos, A. B. A., Fazon, C. B. & Meroe, G. P. S. (2011). Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. *Caderno de Administração*, 5(1). Recuperado de: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014/6623>

Santos, A. R. S., Maia, A. J. R., Nascimento, I. C. S. do, & Mello, G. C. V. de, (2020). Responsabilidade Social, Reputação Corporativa e a Covid-19: Limites e Possibilidades a Partir da Pandemia. In: *XX - Usp International Conference In Accounting*, jul.2020, São Paulo, SP.

Santos, E. C. R. M. (2003). Responsabilidade social ou filantropia? *Sanare. Revista Técnica da Sanepar*, Curitiba, 20(20), 18-27.

Schumpeter, J. A. (1985). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico* (2a ed.). São Paulo: Nova Cultura.

SENA, A.; FREITAS, C. M. de; BARCELLOS, C.; RAMALHO, W.; CORVALAN, C. Medindo o invisível: análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em populações expostas à seca. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 21, p. 671-684, 2016.

Serra, F. A. R., Albernaz, A. & Ferreira, M. P. A. (2007). Responsabilidade social como fator na estratégia internacional: o estudo do caso natura. *Revista Eletrônica de Administração*, 13(4), 17-39.

Soares, G. M. P. (2004). Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. *Revista de Administração de Empresas - RAEletron*, 3(2), jul./dez, 2004. Dóí: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000200007>.





Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies* (2a ed.). London: Sage.

Tenório, F. G. (2006). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática* (2a ed.) Rev e Ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Thompson, J. L. (1999). The world of the entrepreneur - a new perspective. *Journal of Workplace Learning, Bradford*, 11(6), 209.

Tombi, W. C., Salm, J. F. & Menegasso, M. E. (2006). Responsabilidade social voluntariado e comunidade: estratégias convergentes para um ambiente de co-produção do bem público. *Organ. Soc. Salvador*, 13(37), 125-141. Dóci: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000200007>.

Vieira, M. C. de S. (2011). *O perfil do empreendedor e o sucesso de micro e pequenas empresas picoenses: estudo de caso das Óticas Riveliny*. 62 f. Monografia (Curso de Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.

Wójcik, D. & Ioannou, S. (2020). COVID-19 and Finance: Market Developments So Far and Potential Impacts on the Financial Sector and Centres. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 111(3), 387-400.