A ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO TURISMO: UM ESTUDO DA REGIÃO DE CANOA QUEBRADA, CE

THE SMALL BUSINESS PRODUCTIVE ORGANIZATION IN TOURISM: AN STUDY IN THE REGION OF CANOA QUEBRADA, CE

FRANCISCO SÁVIO OLIVEIRA BARROS

saviobarros@terra.com.br

MARIA VILMA COELHO MOREIRA

vmoreira@unifor.br

RESUMO

A importância do empreendedorismo para a economia é ressaltada na literatura por sua capacidade de criar empregos, ofertar novos produtos, e instituir uma rede de pequenos negócios de representação local. Da mesma forma, a crescente importância do turismo está relacionada não apenas à existência de condições naturais privilegiadas como também à necessidade de buscar novas alternativas de desenvolvimento sustentado para pequenas localidades até então excluídas das atividades econômicas tradicionais. Assim, este artigo busca analisar a organização produtiva de micro e pequenas empresas atuantes nas atividades turísticas da região de Canoa Quebrada, CE, sob a ótica das características do comportamento empreendedor. O estudo exploratório-descritivo e de natureza qualitativa e quantitativa utilizou o escopo metodológico do estudo de caso. Pode-se concluir que, diante das dificuldades e os obstáculos enfrentados durante o início do processo de organização e a diversidade de interesses, a região estudada destaca-se pela capacidade singular de se organizar e de se associar. As relações firmadas a partir da organização dos empreendedores privilegia o território da aglomeração produtiva na busca do desenvolvimento local sustentado, especialmente nas ações voltadas para o turismo, principal produto da região pesquisada.

Palavras-chave: empreendedorismo, organização produtiva, comportamento empreendedor.

ABSTRACT

The importance of the entrepreneurship for the economy is stressed out in the literature for its capacity to create employments, to supply new products, and to institute a local representation net of small businesses. In the same way, the growing importance of the tourism is not only related to the existence of privileged natural conditions as well as to the need of looking for new sustainable development alternatives for small regions that have been excluded of traditional economical activities. Therefore, this article aims at analyzing small business productive organization in tourism activities in the region of Canoa Quebrada, CE, by studying the enterprising behavior characteristics. The exploratory-descriptive research, which is also qualitative and quantitative in nature, adopted the case study methodology. The study concludes that, despite the difficulties and the obstacles faced during the beginning of the organization process and the interests diversity, the singular capacity to be organized and associated make the studied region stand out. The relationships started from the entrepreneurs' organization privileges the territory of productive arrangement for sustainable local development, especially among the actions focused on the tourism, main product of the studied region.

Key words: entrepreneurship, productives organizations, enterprising behavior.

INTRODUÇÃO

Em um contexto instável e exigente, a necessidade de buscar eficiência e competitividade exige que as empresas em geral atuem de forma orgânica e coletiva. Isso é particularmente mais enfatizado no âmbito das pequenas empresas, qual seja, atuação mais ampla em torno de uma forma própria de organização, distinta daquela praticada pelas grandes empresas.

A esse respeito, Cândido e Abreu (2000) destacam que a estratégia de organização produtiva de micro e pequenas empresas (MPEs) tem representado uma alternativa viável para a solução dos diversos problemas de ineficiência e desafios enfrentados no atual ambiente organizacional, pois permite a elas enfrentar os grandes competidores e penetrar em novos mercados, ao mesmo tempo em que possibilita o fortalecimento da competitividade do território.

Os autores acrescentam que essas novas configurações organizacionais são caracterizadas pelo trabalho conjunto, pela confiança e cooperação, constituindo-se em respostas ao constante e crescente aumento da concorrência e competição empresarial. A ênfase nesse tipo de empresa é justificada pelo fato de que as MPEs, ao atuarem de forma isolada, terão mais dificuldades de obter as condições necessárias para sobrevivência e desenvolvimento.

Nesse contexto, Dolabela (2003) destaca que o empreendedorismo é uma ação poderosa na busca do desenvolvimento local e, portanto, não se constitui em um modismo dentro do estudo da administração. Isso pode ser confirmado pelos estudos de GEM (2003) e ASN (2004), os quais abordam que o movimento empreendedor começa a ganhar forças no Brasil, como um propulsor da economia e do desenvolvimento local.

No âmbito dessa discussão destacam-se a relevância e o significado das atividades relacionadas ao turismo, o qual tem crescido de forma tão expressiva a ponto de o colocar em posição de destaque no conjunto das atividades econômicas. Essa crescente importância da atividade turística no cenário contemporâneo está relacionada não apenas à existência de condições naturais privilegiadas, como também à necessidade de buscar alternativas de desenvolvimento e progresso para regiões menos desenvolvidas.

Ademais, conforme se verifica, estudos sobre aglomerações produtivas têm focado prioritariamente atividades industriais em detrimento das outras esferas econômicas, em especial o setor de serviços. Assim, o setor de turismo tem sido tratado de forma incipiente neste tipo de abordagem analítica de aglomerações de empresas em um determinado território.

Em vista desse aspecto, neste estudo busca-se analisar a organização produtiva das MPEs atuantes no segmento turístico, sob a ótica do comportamento empreendedor. Dentro do recorte determinado para o estudo, foi selecionada a área geográfica de Canoa Quebrada, situada na região litorânea do município de Aracati, estado do Ceará, pertencente a macro-região turística do litoral leste cearense. De acordo com SETUR (2004),

essa região se caracteriza por ter a maior infra-estrutura instalada para o turismo dentro do estado.

Este artigo compreende uma revisão da literatura como suporte à investigação acerca das principais características do comportamento empreendedor e da importância e características da organização turística. Após a exposição do percurso metodológico adotado na pesquisa, é apresentada a descrição do caso estudado, seguida das conclusões.

O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: UMA BREVE DISCUSSÃO

Ao observar a literatura recente, a discussão sobre o tema do empreendedorismo poderá ser compreendida a partir de duas vertentes: a primeira diz respeito à geração de novos negócios ou à criação de uma empresa; a segunda vertente relaciona-se com a expansão de uma empresa ou de um negócio já existente (Drucker, 2002). Em ambas as situações, essa perspectiva do espírito empreendedor volta-se para a busca e para a exploração de novas alternativas no ambiente. Tais características singulares do novo comportamento empresarial criam valores econômicos para as pessoas e ao mesmo tempo possibilitam o desenvolvimento social das comunidades.

Bom Ângelo (2003) aborda um outro enfoque do estudo do empreendedorismo e procura diferenciar a motivação e a origem do comportamento empreendedor, quando da criação de novos negócios. Assim, são identificadas duas forças propulsoras: a oportunidade e a necessidade. No entendimento de Bom Ângelo, os empreendimentos de "oportunidade" surgem quando se investe em um novo negócio a fim de aproveitar uma oportunidade percebida no mercado. De forma distinta, os empreendimentos identificados como de "necessidade" decorrem da criação de negócios na busca de trabalho e ocupação, quando é essa a melhor opção disponível em determinado momento.

A correlação entre empreendedorismo e desenvolvimento local foi evidenciada nos estudos de Britto e Wever (2003) os quais, em sua coletânea de histórias de empreendedores brasileiros, apresentam os caminhos trilhados por alguns empresários. Nos citados estudos os autores reconhecem a importância das iniciativas empreendedoras para uma economia local, haja vista sua capacidade de criar empregos, de ofertar novos produtos e serviços, de instituir uma rede de pequenos negócios de representação local e de favorecer uma crescente melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento regional.

A partir da relação de causas da mortalidade das pequenas empresas no Brasil listadas na literatura do empreendedorismo, Filardi e Soares (2004) dividem os principais aspectos que influenciam o desempenho e a sobrevivência de um empreendimento em três categorias: (a) relacionadas ao foco de atuação do empreendedor, ou seja, voltadas para as características da pessoa do empreendedor; (b) relacionadas com as particularidades do negócio; (c) relacionadas com as características do mercado.

Entre as principais competências relacionadas à pessoa do empreendedor, os autores destacam: (a) a experiência e o

conhecimento anterior do setor de atividade em que se pretende atuar; (b) a escolaridade, no sentido de constituir uma vantagem competitiva para o negócio em vista do necessário conhecimento do mercado e da evolução tecnológica.

No tocante às particularidades do negócio, os aspectos voltam-se inicialmente para as dificuldades e demora na formalização e legalização dos empreendimentos em decorrência da legislação brasileira. Por fim, a falta de experiência e o perfeito conhecimento do ramo de atividade e do mercado onde se deseja atuar também podem levar o candidato a empreendedor a decisões equivocadas quanto ao porte da empresa, definição dos clientes e características do produto. Ao caracterizar a categoria mercado, Filardi e Soares (2004) indicam os seguintes elementos motivadores de insucesso: peso da carga tributária; restrito acesso ao crédito; e mecanismos de apoio institucional. Nesse ambiente, identifica-se a importância de estratégias coletivas que possam minimizar os problemas relacionados às iniciativas empreendedoras.

Outrossim, a integração da economia com a cultura local representa um fator relevante no estudo dos sistemas industriais. Uma estrutura de mercado local, conforme desenvolve Saxenian (1996), é constituída de três dimensões: (a) instituições locais e cultura; (b) estrutura industrial; (c) organização das corporações, com seus aspectos de hierarquia e controle. Basicamente, as empresas são envolvidas em um cenário social e institucional que molda e é moldado por suas estruturas e estratégias.

Essas relações socioeconômicas desenvolvem um elo entre a organização e o ambiente externo que, ao passarem a fazer parte de todas as fases do processo de produção e da prestação de serviços, dão origem à formação de um tecido socioproductivo onde os agentes se especializam, cooperam, trocam informações, aprendem e compartilham de um projeto comum, caracterizado pelo desenvolvimento do conjunto das empresas (Amorim, 1998).

Amorim acrescenta, que nesse aspecto, o constante monitoramento do ambiente e o estabelecimento de uma rede de relacionamentos são frutos de uma visão estratégica diferenciada. O empreendedor demonstra uma orientação pautada em constante sintonia com o ambiente, ao monitorar as mudanças passíveis de afetar a organização e as potenciais oportunidades favoráveis; e senso de missão, ao acompanhar os acontecimentos, a fim de decidir e implementar ações e corrigir rumos.

O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DO EMPREENDEDOR E A FORMAÇÃO DE AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS

Consoante o evidenciado por um posicionamento comum dos estudos de modelos teóricos acerca de aglomerações produtivas, a cooperação dentro dessas organizações propicia melhor performance para as empresas. Contudo, esses estudos mostram que apenas a existência dessa dimensão do comportamento é insuficiente para garantir o êxito da aglomeração produtiva porquanto as regiões mais pobres e em fase de desenvol-

vimento exigem mobilização de todas os agentes atuantes no território para o uso efetivo dos recursos e das potencialidades locais. Da mesma forma, a importância da organização das pequenas empresas em aglomerações produtivas locais pode ser caracterizada pela facilidade para a especialização e pelo efetivo investimento em pequenas empresas. Deve, porém, ser dispensada a necessária atenção para a especialização não redundar em isolamento e ausência de interação entre os diversos atores.

Como afirma Amaral Filho (2002), esses processos de organização produtiva não são novos e demonstram eficácia e sucesso no âmbito de um ambiente de instabilidade e novas exigências para as pequenas empresas. Desse modo, a passagem do enfoque da empresa individual para o de aglomerações produtivas desloca o centro da análise da empresa, vista em sua individualidade, para as relações entre as empresas e entre estas e as diversas instituições atuantes em determinado espaço geográfico (território). A unidade de análise deixa então de ser a empresa isolada e passa a ser a comunidade de empresas, o arranjo produtivo (Barros *et al.*, 2004).

O desenvolvimento de pequenos negócios é altamente dependente do contexto onde estão inseridos, da influência da personalidade, da competência gerencial e da experiência da pessoa do empreendedor (Teixeira e Morrison, 2004). Como afirma Hamm (2002, p. 86), "hábitos e habilidades que garantem o sucesso de um empreendedor podem minar sua capacidade de liderar organizações maiores". Entre tais características, Hamm cita a tendência para o trabalho solitário, o qual é passível de ser identificado no desenvolvimento de iniciativas empreendedoras, mas pode ser nocivo para uma organização em expansão, que passa a depender de um conjunto de pessoas, sejam clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade e setores governamentais e da mídia.

Ainda dentro desse mesmo enfoque, depreende-se que o ambiente externo afeta diretamente o desempenho e o êxito das empresas. Quanto mais turbulento e hostil for o ambiente, mais necessário se faz um planejamento efetivo e flexível, propício a se adaptar às constantes mudanças capazes de afetar a organização (Filardi, 2004).

Subjacente ao estudo das aglomerações produtivas, faz-se importante destacar o conceito de redes sociais. Nesse contexto, Teixeira e Morrison (2004, p. 112) entendem as redes como "[...] a composição dos relacionamentos nos quais as pequenas empresas estão envolvidas e que servem para conectá-las com o ambiente no qual existem e desenvolvem seus negócios". No âmbito desses relacionamentos, o aprendizado ocorre com os *feedbacks* dos pares, dos clientes e fornecedores e, por meio da experiência suas e dos outros, forma uma interdependência de problemas e soluções comuns. Outros benefícios advindos da atuação em redes de relacionamentos se voltam para o envolvimento econômico e social com a comunidade, para a necessidade de reduzir as incertezas e para a renovação do negócio, ao estimular o aprendizado e a inovação coletiva.

Analisado sob o ponto de vista estratégico, o comportamento empreendedor é caracterizado pelo desenvolvimento de um elo entre a organização e o ambiente externo, ao compor uma rede de contatos e de inter-relações. Tal posicionamento propicia respostas rápidas às situações de crise, flexibilidade na tomada de decisões e redução no tempo do processo de inovação. Favorece, ainda, a coleta de informações necessárias para a formação de uma inteligência de negócios que pode vir a constituir uma vantagem competitiva para a empresa no mercado. Essas características, para Mintzberg e Quinn (2001), correspondem às principais contribuições da "escola da estratégia empreendedora" e, nesses contextos e no de crise, podem possibilitar elevado potencial de resultados positivos para as pequenas empresas.

Os relacionamentos efetivados por meio da organização horizontal em rede contribuem para o fortalecimento do empreendimento e da pessoa do empreendedor e se configuram como mais um fator de segurança nos momentos de incerteza. Ainda dentro do contexto das estruturas interorganizacionais em redes, o estabelecimento de alianças estratégicas e de cooperação pode se tornar um diferencial de sucesso para os empreendimentos e um mecanismo de desenvolvimento da economia local. Cândido e Abreu (2000) afirmam que com a cooperação, com a sinergia e com a troca de experiências busca-se ampliar o sucesso atingido por cada empreendedor, sob uma dimensão individual, e transformá-lo em resultados da coletividade e do território.

Finalmente, o uso de estratégias de rede visando ao desenvolvimento local e à competitividade de pequenos empreendimentos em diversos setores tem demonstrado ser capaz de reproduzir bons resultados em economias regionais e locais e surge como resposta aos questionamentos acerca da eficácia das estruturas burocráticas tradicionais e aos modelos de produção verticalmente integrados (Cândido de Abreu, 2000).

Para Saxenian (1996), a formação de um sistema econômico aberto, flexível e integrado com a comunidade e com as fontes de pesquisa e capacitação torna-se um facilitador do aprendizado entre as empresas e possibilita o desenvolvimento integrado e sustentado de todo o território. Nesse sentido, a reunião das MPEs em aglomerações produtivas com base territorial constitui uma nova forma de organização dos agentes econômicos que pode levar ao êxito de todos os componentes envolvidos, ao mesmo tempo em que proporciona o desenvolvimento social da comunidade.

Assim, o desenvolvimento de uma comunidade demanda outras implicações que extrapolam a esfera restrita da economia e da política e ensejam novas preocupações com a esfera social e com as expectativas da comunidade. Da mesma forma, com a globalização, a necessidade de constituir respostas para as constantes pressões do mercado requer, cada vez mais, das empresas, o aumento da cooperação e integração vertical, assim como cooperação horizontal bilateral e multilateral (Schmitz e Nadvi, 1999).

No tocante ao turismo, Leite (2003) aborda que a participação da comunidade é fundamental na formação de uma identidade regional e para a criação de um produto verdadeiramente competitivo e diferenciado, porquanto o produto a ser oferecido é constituído por elementos regionais, naturais e culturais, integrando uma singular cadeia produtiva. Ademais, ainda de acordo com Leite, o nível de competitividade de um destino turístico não pode ser medido por meio dos indicadores econômicos tradicionais, por apresentar complexidade de fatores no processo de gestão e envolver, além da dimensão econômica, elementos sociais e culturais de uma comunidade, aspectos resultantes da interação e da sinergia entre diversas variáveis socioeconômicas.

A ORGANIZAÇÃO DE AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS NO TURISMO

O turismo, representado por nova face do processo de aproximação das pessoas e das economias, tem crescido de forma expressiva e ocupa lugar de destaque no âmbito das atividades econômicas mais tradicionais. Essa crescente importância está relacionada não apenas à existência de condições naturais privilegiadas como também à necessidade de buscar alternativas de desenvolvimento sustentado e progresso para pequenas localidades até então excluídas das atividades econômicas tradicionais, mas com expressivo potencial para essas atividades.

A partir dessa relevância, percebe-se a necessidade de identificar e organizar os diversos atores presentes no território, sejam eles empresas, instituições políticas e comunitárias, em um processo que propicie tanto o êxito de cada dimensão em uma perspectiva individualista como a possibilidade de se alcançar coletivamente um desenvolvimento sustentável para essas comunidades. Dentro desse contexto, a organização das aglomerações produtivas surge como solução para o desenvolvimento das atividades turísticas e constitui ferramenta para o desenvolvimento local sustentável que permite gerar emprego e renda para as pessoas em dado território (Cassiolato e Lastres, 2003).

Na contracorrente desse posicionamento, verifica-se que os estudos das aglomerações produtivas priorizam as atividades industriais, não obstante a importância da prestação de serviços, principal característica do turismo. Contudo, algumas experiências de indiscutível êxito podem ser identificadas dentro do setor de turismo brasileiro e mostram, assim, a aplicabilidade dessa estratégia de organização de pequenas empresas, instituições e comunidade.

Nesse espectro de iniciativas, cita-se a experiência da Região Turística Uva e Vinho, situada no Rio Grande do Sul. Essa aglomeração produtiva, identificada como pólo turístico, existe no meio de uma paisagem de campos, vinhedos, pomares e lavouras, e tem uma identidade regional voltada para o turismo rural e de eventos. É integrada por cerca de 23 municípios (ATUASERRA, 2004). Ainda no Estado do Rio Grande do Sul, identificam-se outros arranjos produtivos do segmento turístico. Entre eles destacam-se os seguintes arranjos produtivos lo-

cais: o do Vale do Taquari, o dos Campos de Cima da Serra, o das Missões e o da Costa Doce (ASN, 2004).

Outras regiões também implementaram estratégias de desenvolvimento do segmento turístico com foco nos arranjos produtivos locais. Na região serrana do Rio de Janeiro, identifica-se o arranjo turístico de Nova Friburgo, com características do turismo rural. No Mato Grosso do Sul, a região de Bonito sobressai pela organização dos diversos agentes, sob a forma de associações de operadores das atividades de turismo ecológico e de aventura. Finalmente, outras iniciativas estão sendo implementadas na Bahia e no Rio Grande do Norte, dentro desse segmento de atividades.

Basicamente, a competitividade de determinado destino turístico é o resultado de ações integradas das instituições governamentais (dimensão política); das empresas e empreendedores (dimensão econômica); e da comunidade, representada por suas associações, conselhos e outras formas de organização (dimensão social). Essas características mantêm estreita afinidade com as dimensões constituintes dos arranjos e sistemas produtivos locais.

Ainda nessa mesma ótica, segundo salienta Lucca Filho (2004), na atividade turística as alianças e a cooperação entre as empresas podem ser consideradas como premissas para o desenvolvimento dos negócios. O trabalho e as inter-relações das empresas de transportes, hospedagem e agências constituem condição *sine qua non* para o desenvolvimento das atividades turísticas. Adicionalmente, esse comportamento estratégico deve implementar uma gestão integrada para o segmento, com a participação de todos os atores, como condição para o êxito da atividade econômica, e trazer benefícios para a comunidade e para as empresas, vistas, nesse momento, como participantes de um contexto maior (Beni, 2004).

Um dos benefícios desse tipo de organização aplicada às atividades turísticas volta-se para o aumento da qualidade e eficiência de negócios complementares como hotéis, restaurantes, *shoppings*, transportes e outras facilidades. Esse benefício advém das inter-relações entre os membros do *cluster*, potencializando atuações de forma sinérgica.

Particularmente na indústria do turismo, o diferencial dos destinos não é representado apenas pelos recursos naturais locais. Os consumidores vão além desses atrativos primários e voltam-se para a qualidade e para a eficiência dos serviços e facilidades disponíveis nesses destinos (Porter, 1998). Nesse aspecto, Beni (2004) enfatiza que, para um destino turístico ser competitivo, são exigidos não só os atrativos naturais, mas também de infra-estrutura e serviços de qualidade capazes de permitir a formação de uma vantagem sustentável e de um diferencial no mercado.

Dentro desse modelo, as regiões com potencial para as atividades turísticas podem obter um desenvolvimento econômico complementado pelo desenvolvimento social. Contudo, para isso, devem ter sempre a atenção voltada para a formação de uma identidade, respeitadas as tradições e valores locais; e

para o fortalecimento das inter-relações dos agentes econômicos, políticos e da comunidade, por meio da cooperação e trabalho conjunto.

PERCURSO METODOLÓGICO

Na operacionalização deste estudo exploratório-descritivo e de natureza qualitativa e quantitativa, realizado durante o ano de 2004, utilizou-se o escopo metodológico do estudo de caso. Como unidade de análise, considerou-se a região de Canoa Quebrada, composta pelos diversos agentes econômicos, político-institucionais e comunitários, presentes no território do arranjo produtivo turístico, constituindo as subunidades estudadas.

O uso da metodologia do estudo de caso justifica-se em vista do alinhamento entre os objetivos da pesquisa e as características e fins dessa técnica de investigação.

Ao constituir uma forma de se fazer pesquisa social empírica, o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida real, complementada pelo uso de múltiplas fontes de evidência (Yin, 1994). Ainda de acordo com esse autor, o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em um contexto real, quando os limites entre eles não estão claramente definidos e em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

Em face das especificidades do segmento estudado, o ciclo da pesquisa foi composto por três fases: exploratória, de trabalho de campo e de análise do material. Durante a fase exploratória inicial, procedeu-se à elucidação do problema da pesquisa que ocorreu em razão das informações coletadas em encontros setoriais de turismo e por meio da observação direta da região. Após essa etapa, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental para a coleta dos dados secundários. Além de um levantamento da bibliografia relativa ao tema envolvendo livros, artigos publicados em revistas e encontros acadêmicos, incluídos *websites* institucionais e de pesquisa, foram utilizadas as informações disponibilizadas pelos órgãos setoriais, formando-se, assim, o delineamento do objeto de estudo e a construção do seu marco teórico.

O campo empírico foi delineado a partir da identificação dos empreendedores e do mapeamento das relações interempresas, instituições públicas, privadas e comunitárias que configuram a organização do arranjo produtivo turístico da região de Canoa Quebrada.

Entre as fases exploratória e de campo e a fim de aprofundar os aspectos do problema com os pesquisados e delimitar o campo empírico, foram realizadas entrevistas abertas e não-estruturadas com representantes das associações comunitárias e de empreendedores locais. Esse momento foi complementado por uma observação direta da região que subsidiou a definição dos objetivos específicos e a elaboração dos instrumentos de pesquisa.

A fase da pesquisa de campo caracterizou-se por mais uma imersão no contexto específico da região de Canoa Que-

brada e foi desenvolvida no período de abril a agosto de 2004. Tendo como base as informações coletadas na Associação dos Empreendedores de Canoa Quebrada – ASDECO, o universo da pesquisa contou com o total de 80 empresas presentes na região e que compõem o *trade* turístico. Destas, 43 são hotéis e pousadas, 25 são restaurantes e barracas de praia, enquanto 12 são empresas que atuam na prestação de serviços e na venda de artesanato e de outros produtos da região destinados ao atendimento prioritário ao turista. A população também contou com os órgãos setoriais de apoio estadual e municipal, SEBRAE – CE, Conselho Comunitário de Canoa Quebrada e associações de moradores e empreendedores presentes no território.

Para a seleção da amostra deve ser escolhido o método segundo o qual o pesquisador tenha a possibilidade de obter mais informações e apreender maior número de elementos para análise, porquanto seu objetivo é desenvolver *insights* e compreender o fenômeno sob análise (Merriam, 1988). Assim, buscou-se fazer um censo. Entretanto, em razão da ausência de alguns empreendedores no período da pesquisa e da recusa de outros em participar, a amostra foi composta por 62 empresas (72% da população), das quais 27 hotéis e pousadas; 21 restaurantes e barracas de praia; 6 lojas de artesanato; 5 pontos de serviços de apoio ao turista; e 3 pontos de outros tipos de serviço ou comércio. Para a seleção das empresas utilizou-se o critério de acessibilidade e não-probabilístico em decorrência das respostas aos contatos prévios mantidos.

Fizeram, ainda, parte da pesquisa o Balcão SEBRAE da cidade de Aracati, a Coordenação do Programa de Turismo do SEBRAE-Ceará, a Secretaria de Turismo de Aracati, o Conselho Comunitário de Canoa Quebrada, a Associação de Empreendedores de Canoa Quebrada e a União Social Canoense. Tais entidades estão presentes e atuam no território e são, por isso, considerados informantes privilegiados para a coleta dos dados da pesquisa.

Para Merriam (1988), a unidade de análise de uma pesquisa pode ser o indivíduo, um programa, um evento, um grupo, uma intervenção ou uma comunidade. Como a unidade de análise da referida pesquisa abrange o arranjo produtivo turístico da região de Canoa Quebrada, para a operacionalização deste estudo, os dados primários foram coletados combinando quatro fontes de evidências: (a) análise documental; (b) entrevista semi-estruturada; (c) questionário estruturado; (d) observação direta. Buscou-se, dessa forma, aplicar a técnica de triangulação, baseada no emprego concomitante de diferentes técnicas de pesquisas, a qual, segundo Triviños (1992, p. 138), "tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo". O uso da triangulação fundamenta-se na possibilidade de se compensarem as limitações potenciais de um método específico com as forças de outro método de coleta de dados, auxiliando no aumento da fidedignidade dos resultados encontrados.

No estudo de caso, os instrumentos de coleta de dados podem ser diversificados, dando flexibilidade à análise (Yin,

1994). Diante disso, usou-se a técnica de entrevista temática em profundidade, aplicada de forma individual. Julgou-se adequada a escolha da entrevista temática porquanto os temas têm estatuto relativamente definido no papel desempenhado pelos indivíduos e o seu envolvimento e experiência em acontecimentos ou conjunturas históricas das instituições por eles representadas (Alberti, 1989). As temáticas abordadas nas entrevistas foram estabelecidas a partir das seguintes categorias teóricas: (a) o comportamento empreendedor; (b) a organização de empresas, instituições e comunidade; e (c) capital social e suas dimensões.

Em complementação aos instrumentos de coleta, foram aplicados, diretamente pelo pesquisador, questionários estruturados aos empreendedores das empresas selecionadas. As entrevistas foram realizadas utilizando-se de roteiros preestabelecidos com os representantes das associações, Conselho Comunitário e órgãos setoriais.

Elaborado com base no referencial teórico, o questionário para a coleta de dados foi constituído de 70 perguntas fechadas e 11 abertas, dispostas em blocos temáticos para as seguintes categorias: (a) identificação do empreendedor; (b) caracterização da empresa; (c) resultados do processo de organização; (d) cooperação, parcerias e trabalho conjunto; (e) coordenação e governança; (f) capital social e participação comunitária.

Essas perguntas foram previamente definidas e, além de constituírem um roteiro para a coleta das informações requeridas, foram utilizadas também como norteadoras para a análise do conteúdo das informações, com vistas a relacionar o contexto empírico com os aspectos conceituais (elementos) apresentados pelos diversos autores.

Com as perguntas fechadas, buscou-se melhor definir as informações sobre as categorias empíricas emergidas durante a fase exploratória inicial e as observações com base nos objetivos deste estudo. Com as perguntas abertas, buscou-se identificar a justificativa de algumas questões fechadas, os resultados alcançados e algum comentário adicional considerado pelo entrevistado.

Esse instrumento foi submetido a um pré-teste, com cinco empresas selecionadas por conveniência, cujos resultados exigiram pequenos ajustes no questionário, visando a maior clareza das questões e redução no seu tempo de preenchimento.

Foram utilizados, nas entrevistas, um roteiro previamente estabelecido e um gravador para o registro das informações. Nessa fase de coleta de dados, tentou-se promover uma interação entre a investigação e a ação por meio da análise das práticas e atividades desenvolvidas acerca das relações entre as empresas, instituições e comunidade. Os dados coletados tanto nas entrevistas como nas observações diretas foram analisados e categorizados tendo como base os objetivos e o problema norteador deste estudo.

Os recursos utilizados para a análise qualitativa visaram ao mapeamento das configurações e relações, a partir da análise dos conteúdos das entrevistas e das observações diretas rea-

lizadas no território. No processo de análise dos resultados da pesquisa, os vários conceitos dispostos no referencial teórico foram analisados e relacionados com as informações coletadas por meio das entrevistas, documentos e observações que constituem as referências empíricas estudadas.

Na análise qualitativa das informações coletadas, foi utilizada a técnica do mapa de associação de idéias, que constitui uma estratégia para assegurar a visibilidade e o rigor da interpretação (Spink, 1999). Conforme a autora, o diálogo, entendido à luz de categorias e informações contextuais variadas, faz emergir a interpretação como elemento intrínseco ao processo de pesquisa. Dessa forma, iniciando-se com as categorias teóricas, esse processo levou, no segundo momento, à redefinição das categorias analíticas em torno de dois blocos temáticos, a saber: (a) a iniciativa e a força motivadora do processo de organização; (b) cooperação, parcerias e trabalho conjunto.

Na fase de análise quantitativa do material, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, freqüências e tabulações cruzadas dos dados obtidos nos questionários e, para isso, utilizou-se o recurso do *software* SPSS 11.5 e da planilha eletrônica MS-Excel com vistas à interpretação quantitativa das questões fechadas. Em relação às questões abertas, este *software* foi utilizado apenas para a categorização dos resultados alcançados e dos comentários adicionais apresentados pelos pesquisados.

O AMBIENTE DA PESQUISA: A REGIÃO DE CANOA QUEBRADA COMO DESTINO TURÍSTICO

A unidade de análise do presente estudo de caso é formada pela região de Canoa Quebrada, considerada institucionalmente como área urbana do município de Aracati, sede da administração local. Essa região, de reconhecimento nacional e internacional como destino turístico, é formada por uma comunidade litorânea fincada sobre dunas móveis e povoada por jangadeiros e rendeiras. Situada a 12 km da sede do município, Canoa oferece um cenário paradisíaco com dunas coloridas e areias brancas. Possui uma infra-estrutura para o turismo bastante significativa, com vida noturna diversificada, com vários bares e restaurantes de diferentes cozinhas, lojas de artesanato e outros atrativos. Dista 160 km de Fortaleza, e o acesso é feito por via rodoviária, utilizando-se das estradas BR-116, CE-040 e BR-304.

Conforme aponta Esmeraldo (2002) em Quebrada o turismo surgiu como atividade econômica alternativa para as famílias de pescadores. Na década de 1970, não havia estrada até a localidade. Contudo, suas belezas naturais começaram a atrair os primeiros visitantes, entre eles artistas, andalinhos (*hippies*) e estudantes de antropologia e sociologia, vindos dos Estados do Sudeste e do exterior, principalmente da França, Estados Unidos e Suíça. Naquela década, Canoa representava um atrativo exótico e pouco conhecido. Sem nenhuma atividade voltada prioritariamente para o turismo, sua divulgação deu-se pela propaganda boca a boca entre amigos e freqüentadores.

A década de 1980 foi certamente o grande divisor de águas para a atividade turística em Canoa Quebrada, quando se intensificaram os esforços para transformá-la em destino turístico. Com o aumento do fluxo de visitantes nacionais e internacionais, cresceu também o interesse pelo local nas pessoas moradoras das cidades e Estados mais próximos (Esmeraldo, 2002). Com a melhoria da infra-estrutura do local, Canoa Quebrada tornou-se cada vez mais dependente das atividades turísticas. Em 1997, foi criada a Secretaria do Turismo e Meio Ambiente de Aracati, que passou a desenvolver um planejamento de valorização do destino turístico, e foi instituída a Zona de Turismo de Canoa Quebrada.

Em 2003, foi executado um projeto de requalificação urbanística que resultou em profundas transformações na infra-estrutura da sede da comunidade. Desde então o destino turístico tem sido objeto de intensa divulgação na mídia e por meio da realização de eventos locais e regionais organizados pelo governo do Estado e SEBRAE-CE.

RESULTADOS DA PESQUISA

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DOS EMPREENDIMENTOS NA REGIÃO DE CANOA QUEBRADA

A diversidade de origens dos empreendedores da região em estudo possibilita o convívio de diversas culturas em um contexto local, ao mesmo tempo em que constitui atrativo para o destino turístico. Nessa característica do empreendedorismo no arranjo, sobressai a extraterritorialidade dos indivíduos, visto que a maioria deles (66%) tem origem fora da região. Essa condição propicia e impõe características diversas das tradições e costumes da localidade. Identificou-se, também, uma mudança nos hábitos produtivos dos nativos da região. Os antigos pescadores e rendeiras tiveram de se adaptar à nova realidade econômica da região, voltada para as atividades turísticas (Esmeraldo, 2002).

Nessa discussão, deve ser salientado, a partir do relato da coordenadora do Programa de Turismo do SEBRAE, que, por um lado, essa característica facilita e atrai os visitantes; por outro lado, representa mais um obstáculo para a implementação do trabalho conjunto e cooperativo. Esse fato, também, dificulta o estabelecimento de uma gestão integrada e participativa, característica do modo de governança, pois essas pessoas levam consigo extensa gama de interesses pessoais e visões que, muitas vezes, são conflitantes com os interesses da comunidade e de suas lideranças.

Quanto às características dos empreendimentos, identificou-se que 37% são representados por empresas novas, com até dois anos de atuação. Como o processo formal de organização dos empreendedores no território se consolidou no final do ano de 2002, com a criação de uma associação de empresários que atuam no *trade* turístico, depreende-se que um terço das empresas foram constituídas a partir dessa mobilização e, dessa forma, já iniciaram suas atividades sob novo paradigma gerencial voltado para a organização, integração e para o trabalho conjunto. Essa realidade pode ensejar novas posturas e facilitar a implementação das decisões de caráter coletivo.

No aspecto da motivação para a abertura do negócio, consoante se verificou, a maioria dos empreendimentos é originada na oportunidade de um novo negócio ou a partir de um interesse por determinada atividade. A taxa de 56% para a citada motivação, encontrada na pesquisa de campo, é superior à média nacional obtida pela pesquisa GEM (2004) que totalizou 45% em 2002 e 53% em 2003. Esse fato mostra a potencialidade da região, com seus atrativos, para o desenvolvimento de atividades turísticas, assim como reflete uma percepção dos empreendedores para a possibilidade da região vir a se consolidar como um destino para visitantes de diversas origens.

Um aspecto de destacada relevância para a continuidade dos negócios foi identificado nos empreendimentos atuantes na região, qual seja: a totalidade das empresas pesquisadas realizou alguma forma de planejamento antes da abertura do negócio. Esta característica difere da realidade das pequenas empresas brasileiras, conforme identificado nos estudos das causas de mortalidade dos negócios, realizados por Filardi e Soares (2004). Segundo estes autores, a falta de um perfeito conhecimento do ramo de atividade e do mercado pelo candidato a empreendedor pode levar a decisões equivocadas que irão comprometer o desempenho e até mesmo o êxito e continuidade da empresa.

Quanto às principais ferramentas de planejamento utilizadas pelas empresas atuantes no território do arranjo em estudo, mencionam-se: (a) plano de negócios (26%); (b) pesquisa de mercado (28%); (3) coleta de informações por meio da formação de uma rede de relacionamentos com futuros fornecedores e clientes (47%). Esse comportamento empreendedor ressalta uma singular característica da região de Canoa Quebrada, não obstante uma realidade geral adversa.

Ainda analisando a origem dos empreendimentos no território, verifica-se que apenas 3,2% (2) dos empreendedores fizeram uso de financiamentos institucionais para a abertura de seus negócios. Os recursos para a abertura das empresas existentes no território vieram, principalmente, de poupança pessoal (87%). Este resultado mostra uma pequena dependência e necessidade de apoio financeiro para a criação e gestão das empresas do território do arranjo de Canoa Quebrada e, assim, evidencia uma característica diferenciadora dos empreendimentos ali situados, em relação ao nível de desenvolvimento da região.

FORMAS DE ORGANIZAÇÃO EXISTENTES NO TERRITÓRIO DA AGLOMERAÇÃO

O nível de organização dos diversos agentes é uma característica que deve ser ressaltada no território da aglomeração produtiva de Canoa Quebrada, em suas três dimensões: econômica, social e institucional (Quadro 1). No caso estudado, a estratégia utilizada para a mobilização das pessoas e organização das atividades comunitárias foi a formação de associações. Essas iniciativas têm o objetivo de congregar todas as ações e esforços voltados para objetivos coletivos que representem benefícios para toda a comunidade, em detrimento de interesses

individuais. A presença de instituições estrangeiras em atuação no território é uma característica marcante de Canoa Quebrada, dentro de um processo histórico que projetou e deu contornos singulares à região.

Na dimensão social do território, sobressai a organização das atividades sociais, culturais, esportivas e de conservação ambiental, sob a estratégia de ações associativas, coordenadas por um conselho comunitário. Os agentes que desenvolvem atividades diretamente destinadas ao apoio às atividades turísticas (dimensão econômica) concretizaram sua organização em duas associações. Uma associação reúne os empreendedores de hotéis, pousadas, restaurantes, barracas de praia e outros lojistas de produtos típicos da região. Os responsáveis pela realização de passeios ecológicos e visitas aos atrativos naturais da região, representados por pessoas físicas operadoras de carros especiais (bugues), se organizaram em outra associação, independente dos empresários, apesar de suas ações estarem diretamente relacionadas às atividades de apoio ao visitante.

Na dimensão institucional, identificou-se a atuação do governo estadual, por meio da Secretaria de Turismo, que desenvolve projetos e presta apoio para a melhoria da infraestrutura e para a realização de eventos setoriais. Por sua vez, a Secretária de Desenvolvimento Local e Regional implementou o processo de reurbanização e requalificação da sede da comunidade. A administração municipal também está presente, com a Secretaria de Turismo, contudo é objeto de reclamações das lideranças comunitárias, por sua limitada participação no desenvolvimento da região.

Evidencia-se, ainda, a formação de parcerias com o SEBRAE-CE, organizações não-governamentais de Fortaleza e de outros países. Nesse ambiente, ressalta-se a participação decisiva do SEBRAE na mobilização dos empresários para a organização e a realização de trabalhos conjuntos e interdependentes e, ainda, na busca do envolvimento de toda a comunidade nas atividades associativas.

O Conselho Comunitário de Canoa Quebrada foi criado para possibilitar a coordenação do trabalho das associações e também para servir como fórum de discussões dos problemas, das dificuldades e das necessidades da comunidade. Contudo, segundo os relatos de representantes de associações, esse papel não é plenamente exercido pelo conselho, o qual apresenta limitado poder de governança em decorrência da presença de fortes lideranças locais à frente das atividades econômicas do arranjo.

Foram verificadas, por meio da observação direta, algumas ações desenvolvidas entre os agentes da dimensão econômica do território, realizadas a partir de relações informais de cooperação e de trabalho conjunto, apesar de compromissos e vínculos formais desses agentes com as respectivas associações.

Finalmente, observou-se que a região de Canoa Quebrada destaca-se por abrigar pessoas de diferentes procedências, tanto de outros estados brasileiros como de outros países. Conforme ressaltado, essa diversidade de origens e culturas representa mais um obstáculo para a implementação de uma gestão inte-

Quadro 1 – Agentes que atuam no território do arranjo produtivo de Canoa Quebrada.

Dimensão social	Dimensão econômica	Dimensão político-institucional
- Conselho Comunitário de Canoa Quebrada (CCCQ) - Associação dos Moradores do Estevão (AME) - Associação dos Amigos do RECI-CRIANÇA - Associação Cultural de Canoa Quebrada – FM Malazartes - Associação dos Catadores de Material Reciclado – CATALIMPA - União Social e Esportiva Canoense (USEC)	- Associação dos Empreendedores de Canoa Quebrada (ASDECO) - Associação dos Bugueiros de Canoa Quebrada (ABCQ) - Associação dos Artesãos de Canoa Quebrada (ASACO) (em implantação)	- Secretaria de Turismo do Estado - Secretaria de Desenvolvimento Local e Regional - Secretaria Municipal de Turismo - Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE – CE) - Fundação Bernard Van LeerONG Criança Feliz

grada e participativa no território do arranjo, pois essas pessoas participam das atividades sociais, culturais e econômicas voltadas para o turismo e levam consigo extensa gama de interesses pessoais e de visões que, muitas vezes, são conflitantes com os interesses da comunidade e das lideranças locais, o que dificulta a cooperação e o trabalho conjunto.

INICIATIVA E FORÇA MOTIVADORA DO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO

Com base nos relatos transcritos no mapa constante do Quadro 2, percebe-se que as iniciativas para a organização dos agentes atuantes no território de Canoa Quebrada partiram de pessoas da própria comunidade que, ao identificar suas necessidades e expectativas, mobilizaram-se e deram início a uma organização na forma de associações comunitárias com fins sociais e econômicos. Os empreendedores, em face da situação adversa fruto de decrescente demanda nas atividades turísticas, buscaram ajuda e orientação no SEBRAE que, por sua vez, auxiliou na mobilização e nos aspectos formais para a criação de uma associação.

Algumas associações, no entanto, surgiram de relações sociais informais já estabelecidas. Esse processo histórico de mobilização comunitária está presente há mais de 18 anos no dia-a-dia das pessoas da região.

A participação da comunidade na formação de uma identidade local e na competitividade do destino turístico é fundamental. Contudo, suas relações devem ser integradas juntamente com as instituições governamentais e empresas (Leite, 2003). Canoa Quebrada mostra singular mobilização comunitária, haja vista o número de associações existentes no território, que a distingue a partir de um processo de respeito às tradições e costumes, aspectos de implícito civismo.

COOPERAÇÃO, PARCERIAS E TRABALHO CONJUNTO

Na análise do Quadro 3, percebe-se que a realização de trabalhos conjuntos e integrados é uma característica

identificada no território do arranjo produtivo turístico de Canoa Quebrada. No tocante às atividades sociais e culturais, evidencia-se a participação da comunidade em festas típicas e eventos locais representativos de seus costumes e tradições, que têm como objetivo maior a preservação da identidade cultural.

Quanto às atividades econômicas diretamente relacionadas ao atendimento ao turista, também foi observado o atributo de cooperação, apesar dos posicionamentos pessoais dos representantes das associações envolvidas nessas atividades, muitas vezes com interesses conflitantes. A despeito disso, foi identificada, por meio da observação direta das atividades desenvolvidas no território, a existência de relações informais de cooperação entre empreendedores de pousadas, restaurantes e bugueiros, independentemente de seus compromissos com as associações e com suas lideranças.

Entre as parcerias estabelecidas com instituições externas à comunidade, ressalta-se a participação decisiva do SEBRAE e sua importância na mobilização dos empresários para a realização de trabalhos conjuntos e para a criação de sua associação, como também no envolvimento de toda a comunidade. Destaca-se a elaboração de um programa institucional, por esse órgão, para aplicação no território do arranjo de Canoa Quebrada, voltado para o fortalecimento do associativismo, melhoria da qualidade dos serviços e atendimento à demanda do mercado.

PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS NO GERENCIAMENTO DAS EMPRESAS EM DECORRÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO COLETIVA

Nesta pesquisa, buscou-se identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores em duas oportunidades distintas: na abertura do negócio e no momento da pesquisa (Tabela 1). Nela, os empreendedores atribuíram, para uma relação de possíveis problemas e obstáculos enfrentados no gerenciamento dos negócios, um grau de dificuldade com base em uma escala *likert* de 4 pontos (nenhuma, pequena, média ou grande). Com isso, procurou-se identificar uma possível evo-

Quadro 2 – Mapa de relações de idéias referente ao bloco temático intitulado *Iniciativa e força motivadora do processo de organização.*

Agentes	Aspectos analíticos	Aspectos qualificadores
	Origem e iniciativa da organização. Motivo e forma de mobilização	
Coordenadora do Programa de Turismo do SEBRAE-CE	[...] Estiveram aqui... dizendo pro SEBRAE que tinham um interesse em organizar a Associação dos Empreendedores. [...] as próprias pessoas da comunidade estavam buscando esse apoio do SEBRAE. Sentiam a necessidade e buscavam o apoio da gente.	[...] Sentiam a necessidade e buscavam o apoio [...]
Representante da União Social Canoense (USC)	[...] A associação foi criada em prol de... é... arrecadar recurso para a comunidade e, também, a parte social. [...]. Um grupo de amigos se reuniram, e num aniversário surgiu a idéia de uma associação [...] a idéia da associação no início era que fosse ligada à parte do futebol, mas, como foi crescendo, as pessoas foram se juntando, então entraram as questões das terras que é um problema muito crítico aqui na nossa comunidade.	[...] Um grupo de amigos se reuniram e num aniversário, surgiu a idéia de uma associação [...]
Presidente da Associação dos Empreendedores (ASDECO)	[...] A intenção mesmo de juntar o grupo, de criar a associação, foi de lutar pelos interesses de Canoa Quebrada, né. É... reivindicar as coisas com mais... pra ter mais pressão. Surgiu a necessidade pela questão de nós tá passando por momento difícil em Canoa, né. Um ano e meio atrás, dois anos atrás, o movimento da gente tinha diminuído muito, nós não só tava passando dificuldade com relação ao movimento, como nós também tava abandonado pelos órgãos... é... competente, né	[...] é... reivindicar as coisas com mais... pra ter mais pressão [...] como nós também tava abandonado pelos órgãos... é... competente, né [...]
Representante do Conselho Comunitário (CCCQ)	[...] O Conselho Comunitário ele tem o grande papel de tentar minimizar os efeitos causados pelo turismo, o impacto que isso provocou dentro de Canoa Quebrada. [...] foi formado exatamente pra solidificar com mais força todas as associações. [...] em Canoa Quebrada por muitos anos se dividiu a coisa, cada um buscava o seu segmento, cada um buscava o melhoramento para a sua associação. Então devido a isso... essa necessidade, foi criado o Conselho Comunitário. [...].	[...] por muitos anos se dividiu a coisa, cada um buscava o seu segmento [...] Então devido a isso..., foi criado o Conselho [...]
Pontos comuns	A origem da organização partiu de pessoas da própria comunidade. Situação de dificuldades e necessidade premente.	
Pontos divergentes	Na ASDECO, a organização foi viabilizada a partir de uma parceria externa (SEBRAE).	

Quadro 3 – Mapa de relações de idéias referente ao bloco temático intitulado *Cooperação, parcerias e trabalho conjunto*.

Agentes	Aspectos analíticos	Aspectos qualificadores
	Realização de trabalhos conjuntos e integrados. Relações informais de cooperação. Parcerias internas e externas ao território	
Coordenadora do Programa de Turismo do SEBRAE-CE	[...] Você tem uma característica em Canoa Quebrada que ela facilita de um lado e ela dificulta do outro, por exemplo: você tem em Canoa Quebrada pessoas que são da própria comunidade, pessoas que são do Brasil inteiro, São Paulo, de tudo quanto é lugar... elas têm sua visão de mundo conforme elas foram educadas [...] então em determinados momentos isso dificulta [...] mas isso não é um impeditivo [...].	[...] então em determinados momentos isso dificulta [...] mas não é um impeditivo [...]
Representante da União Social Canoense (USC)	[...] Sempre que tem evento, tá nos ajudando também (<i>associações</i>)... é uma troca de experiências [...] dos empresários também (<i>associação</i>). A ASDECO, né, que dá uma força nas festas comunitárias, nos eventos. [...] (<i>trabalham juntos?</i>) Com certeza, tá um pouco assim, um pouco lá, outro aqui, mas, a gente... tá tentando que se engaje no mesmo objetivo, né [...].	[...] tá um pouco assim, um pouco lá, outro aqui, mas a gente... tá tentando que se engaje no mesmo objetivo [...]
Presidente da Associação dos Empreendedores (ASDECO)	[...] Hoje a nível de parceria, mesmo além dos empresários que fazem parte do grupo que contribuem com idéias e mostram que têm interesses em procurar buscar soluções pros problemas de Canoa Quebrada, a gente tem, né, os nossos parceiros, que hoje tem sido desde o início o SEBRAE, né! Desde o início um grande parceiro!!! [...]. Então veio a SETUR depois, né. Aí a gente teve uma contraparte do município que é muito pouca, muito pouca mesmo. [...] diferente da ASDECO e do Conselho [...].	(SEBRAE) [...] Desde o início um grande parceiro!!! Aí a gente teve uma contraparte do município que é muito pouca, muito pouca mesmo [...]
Representante do Conselho Comunitário (CCCQ)	[...] O Conselho Comunitário já existe é há uns 10 anos [...]. Então é um trabalho (<i>eventos</i>) do Conselho Comunitário juntamente com os comerciantes locais, juntamente com algumas pessoas que fazem doação e todos os anos a gente faz (<i>eventos</i>). [...] Mas temos um projeto aqui que é o fundo comunitário. [...] nós formamos um fundo comunitário, esse fundo nós recebemos uma doação, pra poder manter esse projeto [...] ele recebeu a primeira parcela de uma ONG [...] de Fortaleza. [...] tem uma associação chamada é... Associação Crianças Carentes da Alemanha, que ela é que tá nos mantendo aí o Posto de Saúde. [...].	[...] Existem somente duas associações que ainda não, não... Eles ainda não sentaram e definiram algumas coisas. [...] tem uma associação chamada é [...] da Alemanha, que ela é que tá nos mantendo aí o Posto de Saúde [...]
Pontos comuns	Realização de atividades conjuntas voltadas para a dimensão social. Conflitos de características pessoais, interesses e culturas que dificultam o trabalho integrado.	
Pontos divergentes	Ausência de parcerias envolvendo alguns empreendedores. Relações de pouca cooperação entre as lideranças presentes no território (dimensão econômica).	

lução no processo de gestão das empresas, antes e depois do processo de organização produtiva.

Consoante os resultados, houve diminuição no grau de dificuldade enfrentado pelas empresas, em relação aos dois momentos, para os seguintes aspectos: falta de capital de giro; tamanho do mercado local; falta de infra-estrutura; e realização de treinamento. Este fato denota o alcance de alguns benefícios advindos do processo de organização territorial de pequenas empresas, os quais constituem resultados esperados da atuação em arranjos produtivos locais.

A análise das dificuldades encontradas no gerenciamento dos empreendimentos atuantes no território do arranjo produtivo foi complementada com a identificação das principais vantagens advindas dessa localização. Assim, procurou-se identificar a percepção dos indivíduos para os benefícios propiciados pelas iniciativas de organização de pequenas empresas, sob a estratégia dos arranjos produtivos locais (Tabela 2).

Nesse momento, ficou evidenciado que a facilidade de acesso a uma boa infra-estrutura (73,7%) e a possibilidade de fortalecer a imagem da localidade (83,9%) foram as vantagens mais citadas pelos empreendedores, em decorrência da localização no território do arranjo produtivo turístico de Canoa Que-

brada. Para essas totalizações consideraram-se as respostas, para cada item, classificadas como de média e grande vantagem, conforme as alternativas constantes do questionário.

Outrossim, algumas atividades, citadas na literatura como possíveis benefícios resultantes da organização das empresas em arranjo produtivo, foram classificadas pelos empreendedores de Canoa Quebrada como de nenhuma ou pequena importância para o processo de gestão. Entre essas atividades ressaltam-se as seguintes facilidades: quanto à realização de compras centralizadas (63,7%); quanto ao acesso aos programas governamentais (73,2%); e quanto ao acesso a financiamentos (63,6%).

Este posicionamento singular dos empreendedores da região constitui um paradoxo em vista dos resultados alcançados por diversas comunidades que se organizaram sob a estratégia dos arranjos produtivos. Com a organização e o fortalecimento da identidade local, as empresas obtêm benefícios não possíveis sob a forma tradicional do trabalho isolado e independente (Amorim, 1998; Albagli e Maciel, 2003; Cassiolato e Lastres, 2003). Por outro lado, este comportamento do empreendedor pode ser explicado pelos diferentes resultados obtidos durante a pesquisa. A pequena e nenhuma importância atribuída à reali-

Tabela 1 – Principais dificuldades para o gerenciamento da empresa.

Principais dificuldades para o gerenciamento das empresas no destino turístico de Canoa Quebrada								
Atividades gerenciais	Na criação da empresa			Atualmente				
	Nenhuma	Pequena	Média	Grande	Nenhuma	Pequena	Média	Grande
Contratação empregados qualificados	25,9%	8,6%	15,5%	50%	19,3%	15,8%	24,6%	40,4%
Falta de capital de giro	32,2%	13,6%	32,2%	22%	38,6%	15,8%	31,6%	14%
Falta de capital para abrir empresas	36,2%	13,8%	25,9%	24,1%	29,3%	17,2%	36,2%	17,2%
Pequeno mercado local	50%	17,2%	19%	13,8	49,1%	26,3%	14%	10,5%
Falta de apoio dos órgãos do governo	17,5%	5,3%	5,3%	71,9%	17,9%	3,6%	19,6%	58,9%
Falta de infra-estrutura	36,2%	19%	24,1%	20,7%	38,6%	22,8%	24,6%	14%
Pouca divulgação da cidade	56,9%	17,2%	15,5%	10,3%	59,6%	15,8%	10,5%	14,1%
Dificuldade para treinamento	22,8%	26,4%	14%	38,6%	29,8%	29,8%	17,5%	22,8%

Tabela 2 – Principais vantagens para a empresa localizada no território do APL.

Principais vantagens para as empresas no território do APL turístico de Canoa Quebrada				
Atividades gerenciais	Nenhuma	Pequena	Média	Grande
Facilidade de acesso a treinamento	32,1%	16,1%	14,3%	37,5%
Facilidade para compras centralizadas	45,5%	18,2%	7,3%	29,1%
Baixo custo de mão-de-obra	26,3%	10,5%	28,1%	35,1%
Proximidade com os fornecedores	30,4%	16,1%	21,4%	32,1%
Acesso à boa infra-estrutura	17,5%	8,8%	26,3%	47,4%
Acesso aos programas governamentais	66,1%	7,1%	10,7%	16,1%
Oportunidade para melhoria dos produtos	14,5%	10,9%	14,5%	60%
Acesso a financiamentos	50,9%	12,7%	10,9%	25,5%
Fortalecimento da imagem da localidade	8,9%	7,1%	8,9%	75%

zação de compras centralizadas podem ser explicadas pelo limitado nível de confiança existente entre os empreendedores e pela singular característica do segmento turístico, essencialmente composto por serviços associados com limitados bens de consumo em sua cadeia produtiva.

No tocante ao acesso a financiamentos, a pequena ou nenhuma importância dada pelos empreendedores pode ser explicada ao se observar a origem dos recursos para a abertura das empresas. Apenas 3,2% (2) dos empreendedores fizeram uso de financiamentos institucionais para a abertura de seus negócios. Os recursos para a abertura das empresas existentes no território vieram, principalmente, de poupança pessoal (87%).

CONCLUSÕES

Este estudo teve como principal proposta analisar a organização produtiva de MPEs atuantes no segmento turístico da região de Canoa Quebrada-CE, sob a ótica do comportamento empreendedor.

O comportamento empreendedor no território do arranjo produtivo possui características singulares, uma vez que foi verificada a presença de pessoas de diversas origens, sejam de outros estados brasileiros, como também estrangeiros, atuando nas atividades turísticas da região. Essa diversidade de origens e culturas proporciona ao território do arranjo resultados contraditórios.

Por um lado, essa diversidade de origens pode constituir um atrativo turístico; por outro lado, dificulta o processo de coordenação das ações comunitárias. Essa condição propicia, também, características diversas das tradições e costumes da localidade, ao impor mudanças nos hábitos produtivos dos nativos da região.

Identificou-se que a participação da comunidade na formação de uma identidade local e na competitividade do destino turístico é fundamental; contudo, suas relações devem ser integradas juntamente com as instituições governamentais e empresas em um contexto participativo e representativo de suas dimensões econômica, social e política.

Excluídas as dificuldades e obstáculos enfrentados durante o início do processo de organização e a diversidade de interesses identificados, a região de Canoa Quebrada destaca-se pela capacidade singular de se organizar e de se associar, ao estabelecer fóruns para o debate dos problemas e interesses locais (associações e conselho) e para compartilhar necessidades e expectativas de seus membros (dimensão social). Nesse aspecto, a comunidade tem se mobilizado por meio da organização, com características horizontais, dos empreendedores, instituições e membros da comunidade.

A organização dos agentes da dimensão econômica, conforme se verificou, é recente, e seus resultados ainda são incipientes. O rol de relações firmadas a partir da organização privilegia o território do arranjo na busca do desenvolvimento local sustentado. Contudo, deve ser ressaltada a importância da relação entre essa estratégia de organização e a necessidade do fortalecimento do capital social da comunidade, por meio de relações de cooperação e trabalho conjunto.

Os resultados da pesquisa mostram alguns dos principais benefícios advindos da organização de pequenas empresas, alcançados de forma efetiva pelos empreendedores que atuam no território do arranjo de Canoa Quebrada. Como ressaltam os casos exitosos de mobilização comunitária, e de acordo com (Teixeira e Morrison, 2004), tais benefícios advêm, principalmente, da possibilidade de desenvolver um processo de aprendizado coletivo a partir dos relacionamentos com outras empresas, clientes e fornecedores, por meio de uma troca de experiências entre as pessoas, na busca de soluções para problemas comuns.

Finalmente, o entendimento dos diferentes níveis de desenvolvimento entre regiões e países enseja a relevância de se estudar o empreendedor não como um agente que atua isolado, mas em decorrência de sua imersão em relações e estruturas sociais amplas. A existência de redes de pessoas e grupos, estabelecidas com base em laços horizontais de interdependência entre seus membros e fundamentadas na cooperação e no trabalho conjunto dentro de uma comunidade, transforma o contexto da sociedade no qual estão inseridas, como também seu nível de desenvolvimento econômico, conforme ficou evidenciado na região de Canoa Quebrada, unidade de análise deste caso.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS – ASN. 2004. *Convênio irá qualificar setor de turismo no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, ASN, 2 p.
- ALBAGLI, S. e MACIEL, M.L. 2003. Capital social e desenvolvimento local. In: M.H. LASTRES; J.E. CASSIOLATO e M.L. MACIEL, *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro, Relume Dumará, p. 423-449.
- ALBERTI, V. 1989. *História oral: a experiência do CPDOC*. Rio de Janeiro, Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil.
- AMARAL FILHO, J. 2002. É negócio ser pequeno, mas em grupo. In: A.C. CASTRO, *Desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento II*. Rio de Janeiro, BNDES, p. 11-33.
- AMORIM, M.A. 1998. *Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará*. Fortaleza, Banco do Nordeste – ETENE, 100 p.
- ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DA SERRA NORDESTE – ATUASERRA. 2004. *Guia turístico*. Porto Alegre, ATUASERRA, 54 p.
- ASSOCIAÇÃO DOS EMPREENDEDORES DE CANOA QUEBRADA – ASDECQ. 2004. Material publicitário. Canoa Quebrada, ASDECQ, 7 p.
- BARROS, F.S.O.; FIÚSA, J.A. e IPIRANGA, A.S.R. 2004. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO, II, Atibaia, 2004. *Anais...* Atibaia, ANPAD, CD-ROM.
- BENI, M.C. 2004. Dimensão política de clusters no desenvolvimento sustentável do turismo. *Estudos Turísticos – Projetos, Idéias e Opiniões*. Disponível em: <<http://www.estudosturisticos.com.br>> Acessado em: 11.02.2004.
- BOM ÂNGELO, E. 2003. O movimento empreendedor no Brasil. In: F. BRITTO e L. WEVER, *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro, Campus, p. 17-24.

- BRITTO, F. e WEVER, L. 2003. *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro, Campus, 247 p.
- CÂNDIDO, G.A. e ABREU, A.F. 2000. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, XXIV, Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis, ANPAD, CD-ROM.
- CASSIOLATO, J.E. e LASTRES, M.H. 2003. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: M.H. LASTRES; J.E. CASSIOLATO e M.L. MACIEL, *Pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro, Relume Dumará, p. 21-34.
- DOLABELA, F. 2003. *Oficina do empreendedor*. São Paulo, Cultura, 275 p.
- DRUCKER, P. F. 2002. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo, Pioneira, 378 p.
- ESMERALDO, L. R. A. 2002. *Jangadeiros e pescadores: os dilemas do turismo em Canoas Quebrada*. Fortaleza, SENAC, 120 p.
- FILARDI, L. F. 2004. Empreendedorismo sustentável: a experiência do programa de iniciativa jovem. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, VI, São Paulo, 2004. *Anais...* São Paulo, FEAUSP, CD-ROM.
- FILARDI, L. F. e SOARES, L. M. 2004. Planejamento e criação de novas empresas: uma análise das causas da mortalidade precoce de novos negócios. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA – SLADE, XVII, Camboriú, 2004. *Anais...* Camboriú, SLADE, CD-ROM.
- GLOBAL ENTREPRENEUSHIP MONITOR – GEM. 2003. *Executive Report*. Babson College, London Business School, Kauffman Center. Disponível em: <<http://www.babson.edu/eship/publications>> Acessado em: 14.10.2003.
- GLOBAL ENTREPRENEUSHIP MONITOR – GEM. 2004. *Empreendedorismo no Brasil*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo-brasil.asp>>. Acessado em: 09.10.2004.
- HAMM, J. 2002. The entrepreneur: Why entrepreneurs don't scale. *Harvard Business Review*, 80(12):110-115.
- LEITE, B. M. G. 2003. Clusters turísticos. In: M. BAHL, *Turismo: enfoques teóricos e práticos*. São Paulo, ROCA, p. 3-34.
- LUCCA FILHO, V. 2004. Clusters e alianças estratégicas: competitividade no turismo. *Estudos Turísticos – Projetos, Idéias e Opiniões*. Disponível em: <<http://www.estudosturisticos.com.br>> Acessado em: 11.02.2004.
- MERRIAM, S. 1988. *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, Jossey-Bass, 373 p.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. 2001. *O processo da estratégia*. 3ª ed. Porto Alegre, Bookman, 404 p.
- PORTER, M.E. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6):77-90.
- SAXENIAN, A. 1996. *Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, Harvard University Press, 168 p.
- SCHMITZ, H. e NADVI, K. 1999. Clustering and industrialization. *Word Development*, 27(9):1503-1514.
- SECRETARIA DE TURISMO DO ESTADO DO CEARÁ – SETUR. 2004. *Indicadores do turismo doméstico*. Disponível em: <<http://www.setur-ce.gov.br>> Acessado em: 09.10.2004.
- SPINK, M.J. 1999. *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. São Paulo, Cortez, 258 p.
- TEIXEIRA, R. M. e MORRISON, A. 2004. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1):105-128.
- TRIVIÑOS, A. N. S. 1992. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas, 342 p.
- YIN, R. K. 1994. *Case study research: Design and methods*. San Francisco, Sage, 254 p.

Submissão: 06/04/2006

Aceite: 10/07/2006

FRANCISCO SÁVIO OLIVEIRA BARROS

Mestre Universidade de Fortaleza

E-mail: saviobarros@terra.com.br

Rua Eduardo Garcia 650, Apto 500, Fortaleza - CE

MARIA VILMA COELHO MOREIRA

Ph.D. Universidade de Fortaleza

E-mail: vmoreira@unifor.br

Rua Inácio Vasconcelos 227, Apto 1411, Fortaleza - CE