

Inovação em Empreendimento Cooperativo: Um Estudo de Caso

Francisco Oliveira Machado

fmachado@ufpe.br

Universidade Federal de Pernambuco

Resumo

O presente trabalho é o relato de um estudo de caso realizado junto a uma empresa cooperativa atuante no setor turístico. Foram utilizadas como ferramentas para coleta de dados o levantamento bibliográfico juntamente com o documental, entrevistas não estruturadas junto à direção da organização e pesquisa participante. A maior contribuição deste artigo reside no estudo de (1) um “empreendimento cooperativo” que surgiu em (2) uma “escola federal tecnológica”, recebeu apoio na (3) “incubação da idéia em uma universidade federal”, culminando em uma pequena empresa cooperativa atuante (4) no “setor turístico” há oito anos. A análise desta singularidade, da opção por criar uma cooperativa, junto com o envolvimento destes agentes institucionais de educação, que proporcionaram condições de sobrevivência do empreendimento no mercado, torna este estudo relevante ao âmbito acadêmico em gestão da inovação e empreendedorismo.

Palavras chave: Cooperativismo, Atividade Turística, Gestão da Inovação.

1. Introdução

A competitividade entre as empresas nos mais diversos setores é um fato incontestável nos dias de hoje. Não dá mais para se manter estável em uma posição anteriormente alcançada. Este contexto exige uma série de capacidades diferenciadoras das organizações perante a concorrência para que as mesmas consigam sobreviver face a esta nova realidade mutante. As empresas, então, têm que possuir um desempenho competitivo superior utilizando-se de quatro dimensões: (a) eficiência; (b) qualidade; (c) velocidade; (d) inovação. (MARQUES, MORAES, 2001). A inovatividade e a não-agressão ao meio ambiente são considerados como critérios de desempenho desejáveis em sistemas de produção, conforme Tubino (2000).

Gestão e planejamento forte, um alto nível de inovação de seus produtos e processos produtivos, atendimento e manutenção das necessidades da clientela dentre outros são requisitos que devem ser perseguidos por qualquer empresa.

O mercado de agências de viagem tem sido cada vez mais afetado pelas novas tendências do mundo globalizado. Por serem empresas tipicamente varejistas, as agências de viagem têm enfrentado sérios problemas com seus fornecedores, principalmente, nos setores aéreo e hoteleiro, que cada vez mais estão lidando com transações diretamente com o consumidor.

As inovações tecnológicas são um dos principais responsáveis pelo encurtamento da via que leva o produto turístico aos clientes. Estas empresas estão cada vez mais aperfeiçoando os sistemas de reserva por meio de seus *Web Sites*, oferecendo mais informações e maior grau de segurança aos usuários. Isso tem feito com que boa parte das empresas fornecedoras exponha

seus produtos diretamente aos consumidores, eliminando ao máximo a interferência dos intermediários, os varejistas, no caso em estudo, as agências de viagem.

Outro fator que também tem provocado inquietações no mercado de agências são as medidas estratégicas dos fornecedores, em especial, das companhias aéreas. Mudanças recentes ocorridas no processo de comissionamento de algumas companhias aéreas estão reduzindo a taxa da comissão repassada às agências de viagem sobre as vendas operadas por essas empresas e, conseqüentemente, diminuindo sua receita. Além disso, inovações no processo de distribuição das passagens aéreas, como por exemplo, a proposta da empresa GOL em ofertar tarifas por meio de leilão *online* (MARTINS NETO, 2006), também representa uma ameaça às agências de viagem, tendo em vista que seus clientes tendem a deixar de comprar nessas empresas e a procurar as facilidades e ofertas diretamente com os fornecedores.

Com as mudanças estratégicas dos fornecedores, o novo contexto do mercado das agências de viagem vem provocando mudanças nos procedimentos das empresas que atendem ao consumidor do turismo. Beni (2003) alerta os agentes de viagem para uma nova realidade no setor de viagem: diversificação e lançamento de novos produtos; melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cliente; exigência de profissionais cada vez mais capacitados; redução de custos operacionais; customização e fidelização são exigências essenciais para a sobrevivência das empresas que pretendem atuar junto às novas tendências do mercado turístico, de forma especial, do mercado das agências de viagem.

Sendo assim, face a mutabilidade de cenários do setor onde a empresa analisada neste trabalho atua, o setor de turismo, a inovação se faz indispensável à sobrevivência. “A principal maneira de se manter competitivo ao longo do tempo é através de um processo de inovação permanente” (RIBEIRO et alii., 2003, p. 120).

Nesse contexto, o trabalho pauta-se por analisar um empreendimento cooperativista, que à época de sua concepção, surge com o intuito de suprir uma lacuna deixada pelas empresas concorrentes do setor de turismo e eventos. A importância desta análise reside no fato de que esta iniciativa nasceu de um grupo de alunos do curso de turismo do atual Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco – CEFET / PE –, foi incubada pela Incubadora de Cooperativas Populares da Universidade Federal Rural de Pernambuco – Incubacoop / UFRPE – e é uma micro empresa atuante no mercado há oito anos.

Vale destacar que o empreendimento é sobrevivente a duas grandes crises que abateram o setor de turismo, como o aumento substancial do câmbio do dólar frente ao real, a partir do final do ano de 1998 até o início de 2000 e os atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, frearam a demanda por produtos desse setor, obrigando o fechamento de empresas de diversos portes.

O entendimento da conjuntura em que a cooperativa vivenciou seus primeiros passos e a influência que as instituições federais de ensino realizaram à sua forma de enxergar e atuar no mercado se faz necessário. Neste sentido, este trabalho está dividido nas seguintes seções, além da presente (1) Introdução; (2) A Atividade Turística e a Qualificação Profissional; (3) O Cooperativismo; (4) A Cooperativa; (5) O Processo de Incubação; (6) Relevância do estudo e Objetivo; (7) Procedimento Metodológico; (8) Análise Crítica; (9) Considerações Finais. Por fim, encontra-se registrado o referencial bibliográfico adotado à confecção deste artigo.

2. A Atividade Turística e a Qualificação Profissional

O turismo é uma atividade social e econômica realizada a partir do princípio em que as pessoas se deslocam de seu ambiente de residência a uma localidade na qual tende a usufruir

seus equipamentos como os serviços hoteleiros e de transporte. Estes equipamentos objetivam suprir a satisfação física e psicológica do visitante que lhe falta em seu ambiente de rotina (WAINBERG, 2003). É um fenômeno multidisciplinar que vem sendo estudado, analisado e planejado de acordo com as exigências do mercado. Gera fluxo de capital na localidade receptora surtindo um efeito multiplicador em suas atividades econômicas. Esse efeito é de suma importância, pois cria novos cargos no setor de serviços aumentando a oferta da qualidade e eficiência no atendimento às necessidades turísticas, além de promover maior desenvolvimento na região. (GOELDNER et alii, 2002; BENI, 2003; ANDRADE, 2002)

O turismo é uma atividade que impacta 52 segmentos da economia produtiva (BRASIL, 2003). Consoante esta afirmação, temos que o mercado profissional no turismo é bastante abrangente e diversificado, não à toa “esta atividade é um dos maiores setores do mundo e uma geradora de empregos de qualidade” (GOELDNER et alii, 2002, p. 18). A exigência de emprego de qualidade condiz com o fato de que o produto turístico ser por essência intangível. Nestes termos, a qualificação da mão-de-obra empregada irá determinar o nível de atendimento às necessidades dos clientes, bem como, o patamar de inovação dos processos e de oferta de novos produtos. Este tipo de sistema de produção, pautada em ofertar serviço como produto final, encontra alicerce forte na função Recursos Humanos.

Devido à necessidade de se ter uma mão-de-obra qualificada, há aproximadamente uma década, vem crescendo o número de instituições de ensino na área de turismo e hotelaria, tanto em nível técnico como superior. Todavia, a constatação do aumento da quantidade de instituições privadas de ensino a ofertarem estes cursos no Estado de Pernambuco contribuem para duas situações preocupantes que estão na eminência de ocorrer: (a) saturação na oferta de mão-de-obra ao mercado de trabalho, tornando-o altamente competitivo e (b) para a possibilidade de diversificação do nível qualitativo da mão-de-obra capacitada, haja vista a não constatação de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Pernambuco segundo o documento *Mestrados / Doutorados reconhecidos* (CAPES,... 2007). Entretanto, ao escopo deste trabalho, iremos nos ater à primeira situação mencionada, pois, conforme será melhor exposto mais adiante, é a concorrência no mercado de trabalho por uma colocação profissional que motivou o surgimento do negócio.

A questão da não constatação de cursos de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Pernambuco é um fato preocupante, pois segundo Sicsú (2000) a formação de mestres e doutores¹ é um dos pontos que irá fomentar a pesquisa no sentido de solucionar problemas da conjuntura atual e local propondo inovação aos processos produtivos. Processos estes que, ao ser utilizado o conceito de Cadeia Produtiva, quebram com a lógica linear tradicional. Segundo Garrião (2002), a Cadeia Produtiva no Turismo não é linear devido à sua complexidade por congregar: (a) heterogeneidade – produtos diversificados; (b) fragmentação – cada produto tem o seu fornecedor; (c) dispersão espacial das empresas; (d) interdependência – as diversas modalidades de organizações precisam estar interconectadas em rede fornecendo os seus produtos.

Assim, a dispersão espacial e a necessidade de interconectividade entre os agentes, podem ser refletidas no conceito de rede defendido por Sicsú, Ferreira Júnior (2000, p. 79) afirmando que “uma rede de empresas é um agrupamento de firmas que trabalham cooperativamente, não necessariamente no mesmo espaço geográfico”. Estas redes, então, podem ser de duas modalidades: horizontais, compostas por empresas com o mesmo perfil de produtos; ou verticais, que englobam os elos da cadeia de valor.

Na atividade turística, de forma geral, as duas modalidades estão presentes, especialmente, no caso da organização estudada, pois a mesma tanto comercializa produtos de operadoras (fornecedores), evidenciando a modalidade vertical; como de algumas agências, as quais, em

alguns momentos, são concorrentes, em outros são parceiros; constatando a modalidade horizontal.

3. O Cooperativismo

O Cooperativismo é um princípio de gestão do bem patrimonial comum que tem como centro o homem e objetiva promover a justiça social através da geração de renda a seus associados. Apresenta-se como alternativa para geração de trabalho e renda em um contexto de alto grau de qualificação e instrução pessoal (SILVA NETO et alii, 2001)

Assim, temos por cooperativa a organização formada por integrantes de um determinado grupo econômico ou social que objetiva desempenhar determinada atividade em benefício comum, segundo o documento *Informações gratuitas sobre o cooperativismo* (OCB,... 2003). Entretanto, a melhor definição de cooperativa está contida na Lei Federal nº 5.764/71, em seu Artigo 4º, onde define: “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades...” (BRASIL, 1971)

Estas organizações baseiam-se, em uma gestão onde são praticados valores de ajuda mútua e responsabilidade entre seus membros. Estes valores são levados à prática através dos princípios cooperativos. Estes princípios são, segundo o documento *Os valores e os princípios do cooperativismo* (OCB..., 2003; OCB..., 2007): (a) adesão voluntária e livre, (b) gestão democrática e livre, (c) participação econômica dos membros, (d) autonomia e independência, (e) educação, formação e informação, (f) intercooperação e (g) interesse pela comunidade.

Estes princípios foram bem explicitados por Andrade, Sicsú (2003) pormenorizadamente. Quanto à Adesão Voluntária e Livre torna-se inovativa por ser uma nova maneira de formação de miniaturas de aglomerados econômicos. A Gestão Democrática e Livre contém inovação na organização de células sociais quanto ao aspecto decisório. “O tratamento da relação capital trabalho, nas sociedades cooperativas, é inovador onde o componente humano sobrepõe o monetário” (ANDRADE, SICSÚ, 2003, p. 05). Esta assertiva condiz com o princípio da Participação Econômica dos Membros, que rompe com a lógica da dominância do capital sobre o ser humano.

A Autonomia e Independência está ligada à ajuda mútua entre os sócios que são independentes para agirem conforme queiram dentro do estabelecido pelo estatuto. O princípio de Educação, Formação e Informação é o mais intimamente ligado ao conceito de administração e difusão do conhecimento, sendo fomentador do conhecimento tácito, além do conhecimento explícito. A Intercooperação é um princípio que, segundo os autores mencionados no parágrafo anterior, pode-se relacionar aos conceitos de arranjos produtivos como pólo, rede e, até mesmo a *cluster*, especialmente, se há estrutura, participação fomentadora de infra-estrutura por parte dos governos e de instituições de apoio ao cooperativismo. Por último, o princípio do Interesse pela Comunidade está ligado ao fato de que os empreendimentos cooperativos, por surgirem, desde a origem histórica desta forma de gestão, de crises econômicas para a sobrevivência da comunidade local, assim, a inovação já surge no próprio conceito de empresa cooperativa.

4. A Cooperativa

Enquanto atividade econômica, o turismo cria oportunidades de aberturas de vários tipos de empreendimentos nos mais diversos setores industriais; inclusive, já é crescente o número de organizações em gestão cooperativistas prestando serviços turísticos. A Cooperativa de

Entretenimentos e Turismo LTDA – Coopentur – possui características inerentes a sua história e concepção que fazem importante seu estudo e análise, especialmente, pelo caráter inovativo do empreendimento.

A Coopentur surgiu de uma iniciativa de um grupo de alunos do curso de turismo do atual Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco – CEFET-PE, em 1999. Este grupo optou por não se enquadrar como mão de obra no trade turístico por não oferecer crescimento em escala às pessoas capacitadas devido à crescente competitividade de mão-de-obra já mencionada ocasionada em decorrência da crise do dólar de 1998. Esta crise fechou muitas empresas que atuavam até em nível internacional, mas abriu a possibilidade da cooperativa se direcionar à lacuna do turismo nacional, surgindo, então, a oportunidade do negócio. Após esta crise, houve a estagnação e declínio do crescimento do setor com o atentado do dia 11 de setembro de 2001.

Os alunos, à época, ao possuírem iniciativa empreendedora como alternativa à criação de seu próprio posto de trabalho, em conjunto com o fato da origem do negócio, impulsionado por um contexto histórico faz o sistema de gestão cooperativista uma alternativa a uma crise econômica que se estabeleça (SCHUMPETER, 2002; PAULINO et alii 2001).

Também, vale destacar o fato de que as características dos jovens estudantes de então; sua força de vontade por aprender; a visão desbravadora de mundo; e as relações de mercado com empresas do setor turístico que foram propiciadas com os trabalhos de campo desenvolvidos nas mais diversas disciplinas do curso, auxiliaram no processo de criação da visão por um negócio (FILION, 1991).

O cooperativismo surgiu como alternativa de empreendimento pois poderia congrega talentos em gestão participativa com união de capital inicial à abertura do negócio. A criação de uma cooperativa torna possível congrega talentos, capital inicial maior e oportunidade de crescimento igual a todos os cooperados, que poderiam pôr em prática mais livremente sua criatividade, portanto, um negócio que contém a inovação em si.

5. O Processo de Incubação

O caráter empreendedor, criativo e inovador da Coopentur fez a mesma ser aceita no Programa de Associativismo Pesquisa e Extensão – PAPE – do Departamento de Educação da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE. O programa tem como proposta o ensino de associativismo baseado em pesquisas publicadas, repassando-as tanto à comunidade acadêmica quanto às cooperativas que eram adotadas por sua incubadora, a Incubadora de Cooperativas Populares da UFRPE – Incubacoop UFRPE, uma incubadora de empresa com gestão cooperativa.

A incubadora tinha por projeto auxiliar o desenvolvimento de cooperativas concomitantemente, fornecendo (a) Infra-estrutura – espaço físico para suas instalações; (b) Consultoria Gerencial – da própria equipe do PAPE, bem como, de outras entidades; (c) Auxílio Técnico Administrativo – material necessário como fax, computador, telefone e serviços de secretaria. Esse apoio é apontado por Cajueiro, Sicsú (2002) como necessário à sobrevivência e ao desenvolvimento de cooperativas que estejam incubadas. Além da infraestrutura, a Incubacoop trabalhou junto às cooperativas selecionadas as Etapas da Formação do Empreendimento Cooperativista mencionadas por Chaves et alii (2000):

1. Reunião das pessoas com objetivo comum - Identificação de grupos potenciais para a criação de cooperativas;
2. Processo Preparatório;

3. Fundação da Cooperativa – formatação do Estatuto e Regimento Internos;
4. Registro da Cooperativa – Registro das Atas, concessão de alvará, etc.

Mais precisamente na segunda etapa, a Incubacoop forneceu uma série de cursos de capacitação promovidos tanto pelo PAPE como seus parceiros, como o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa - SEBRAE e o Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, bem como, do próprio CEFET / PE que apoiava, através do seu corpo docente, paralelamente ao processo de incubação. No total, o processo de incubação da organização se estendeu por dois anos e meio, do segundo semestre de 1999 até inícios do ano de 2002.

Além disso, a presente cooperativa foi objeto de estudo para Dissertação de Mestrado de um estudante canadense da Universidade de Sherbrook localizada no Québec – Canadá, que então possuía um convênio com a UFRPE. Este mestrando conduziu seus trabalhos na área de marketing ao ver a conjuntura turística, cooperativista, e de mercado de trabalho, principalmente, no contexto pernambucano de então, propondo, ao seu término, um plano de marketing estratégico para a Coopentur. Devido ao êxito desta parceria, outra estudante canadense de mestrado realizou uma avaliação da incubação enquanto estratégia de inclusão sócio-econômica, pois não há evidências de incubadoras naquele país. À época, o governo canadense intencionava implementar estrutura de apoio a negócios similaresⁱⁱ.

Apesar de a Incubacoop não ser uma incubadora de base tecnológica, o seu papel se deu no auxílio à cooperativa nas práticas de gestão cooperativistas, que, segundo Andrade, Sicsú (2003), são inovadoras por si só, bem como, no entendimento mercadológico do contexto que a empresa estava se propondo a atuar. Como a Coopentur tinha que se instalar em um nicho de mercado, esta capacitação serviu como base no desenvolvimento de produtos turísticos inovadores (pacotes ecológicos e rurais) à época.

Um melhor entendimento desta instituição, a Incubacoop, como auxiliadora na concepção de empreendimentos de cunho popular se faz necessário haja vista o fato de a literatura pesquisada só fazer menção às incubadoras de base tecnológica como propulsora de inovação (SICSÚ, 2000; CAJUEIRO, SICSÚ, 2002).

A lacuna mencionada no parágrafo anterior merece ser tratada em estudos futuros, pois o enfoque do conhecimento no presente estudo sobre incubadoras de base tecnológica desvirtuaria seu foco, que é a análise da cooperativa de turismo mencionada. No entanto, as Universidades desempenham um papel de destaque e de guia estratégico neste novo cenário econômico baseado na gestão do conhecimento, além de estarem diretamente, e quase que isoladamente, envolvidas em seu processo de produção e difusão, principalmente através de suas pesquisas e extensão universitária (CAVARLHO FILHO; BRITO FILHO, 2003). Assim, a Incubacoop localizada em uma universidade federal vem crumpir este papel.

6. Relevância do Estudo e Objetivo

Devido ao explanado na seção acima, o estudo da organização cooperativa se faz relevante pois (a) trata-se de uma iniciativa empreendedora de jovens que receberam qualificação profissional em turismo em uma instituição tecnológica federal; (b) ter sido, a cooperativa, incubada na primeira seleção da Incubacoop / UFRPE; (c) ser uma pequena empresaⁱⁱⁱ sobrevivente a duas grandes crises econômicas específicas marcaram o setor de turismo; (d) ser uma das primeiras iniciativas de negócio cooperativo no setor de turismo do Brasil.

Assim, podemos dizer que este estudo tem por objetivo efetuar uma análise do negócio da Coopentur no que tange ao seu desenvolvimento organizacional, uma inovação por si só analisada. O trabalho objetiva, assim, servir como embasamento para futuras avaliações por

parte da empresa e pelas demais incubadoras, além de guiar futuras pesquisas em âmbito acadêmico, especialmente, as que lidem com a questão da gestão da inovação e empreendedorismo haja vista a carência da abordagem da inovação em cooperativas, a não ser nas de base tecnológica.

7. Procedimentos Metodológicos

O procedimento metodológico presente nesta seção é condizente com o propagado por Vergara (1997). Assim, a pesquisa teve caráter teórico-empírico, com corte seccional, sendo desenvolvida através de um estudo exploratório-descritivo. O estudo teve uma abordagem predominantemente qualitativa, com perspectiva fenomenológica e foi desenvolvido através da estratégia de estudo de caso, conforme pregado por Yin (2001), cujo o fator principal foi a compreensão profunda e descrição mais exata possível da realidade estudada.

Para a coleta de dados relativos ao estudo, utilizaram-se quatro técnicas: duas para levantamento de dados primários e duas para coleta de dados secundários. Para a coleta de dados primários, foi utilizada a entrevista aberta, através da qual colheram-se informações baseadas no discurso livre do entrevistado, interferindo através de discretas questões que aprofundaram a significação do fenômeno estudado. As entrevistas foram realizadas na empresa, com duração média de uma hora, junto ao corpo diretivo da cooperativa.

Também foi utilizada a técnica de observação participativa devido ao fato de que nos três anos iniciais e na concepção do empreendimento, o autor do presente trabalho fez parte da referida cooperativa, sendo um dos gestores da organização. As entrevistas serviram para contrapor a experiência adquirida pelo autor no início do empreendimento com a sua realidade atual, haja vista o fato de que a abordagem à direção da organização ocorreu no início do trimestre de 2007.

Finalmente, para a coleta de dados secundários, escolheu-se a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica. A pesquisa documental, através de análise, possibilitou compreender o processo de incubação e de criação do empreendimento cooperativo. A pesquisa bibliográfica, necessária ao esclarecimento do tema desenvolvido, foi efetuada através de livros e artigos pertinentes aos temas estudados como cooperativismo, gestão da inovação, turismo, empreendedorismo, dentre outros. Para a análise dos dados primários obtidos através de entrevistas, utilizou-se a análise qualitativa de conteúdo. A análise dos dados secundários deu-se pela compreensão pura e simples do material escrito.

8. Análise Crítica

Pode-se alegar que a Coopentur é uma empresa bem sucedida se tomarmos como parâmetro o seu tempo de atuação no mercado recifense. A sobrevivência atual deve-se, segundo os componentes entrevistados, ao processo de incubação.

Durante o tempo em que ocupou as instalações físicas da Incubacoop, com apoio de seu corpo técnico auxiliando a resolução de questões mercadológicas e cooperativistas, os cooperados passaram a ter uma visão diferente do mercado. Antes, achavam que por ofertar algo novo, pacotes ecológicos que à época estavam surgindo, por si só, era garantia de sobrevivência organizacional. Esses novos produtos, fruto do trabalho dos cooperados, era a forma de ofertar algo novo em termos de roteiros e pacotes turísticos e na produção de eventos. Todavia, devido ao desconhecimento dos clientes de seus produtos e da organização em si, não houve sucesso nestas vendas.

A estratégia, então, retorna à consolidação da empresa no mercado. Como estratégia promocional, o enfoque volta-se ao diferencial da qualificação dos cooperados – todos têm ou curso técnico ou superior em turismo. Essa qualificação se faz relevante caso o cliente queira algo customizado, o que facilita o processo de um novo produto ser ofertado. A questão da qualificação de seus integrantes é um ponto que merece ser destacado devido ao fato de que não é comum encontrar em pequenas organizações mão de obra qualificada, conforme Ribeiro et alii (2003, p. 120):

As pequenas empresas dos setores tradicionais são geralmente consideradas pouco dinâmicas em função da restrita disponibilidade de recursos humanos qualificados, da deficiência de sua estrutura organizacional, da falta de um bom planejamento e da ênfase em investimentos em atividades de curto prazo.

No entanto, conforme mencionado nas entrevistas junto aos diretores, a flexibilidade de se ter produto customizado está intimamente ligada à resposta fornecida pelos fornecedores da cadeia produtiva. Portanto, a inovação não depende do negócio e sim da cadeia de valor, particularmente, de seus fornecedores.

Assim sendo, vê-se que é difícil encontrar uma combinação de recursos organizacionais para obtenção de uma estratégia organizacional que promova o sucesso do empreendimento por meio da entrega de valor ao cliente. Nesse sentido, a organização deve encontrar sua capacidade única, que seja fruto de combinação de recursos únicos, raros, valiosos e de difícil imitação para que possa competir em seu mercado (HITT et alii, 2002).

Encontrar a melhor combinação de recursos é fato determinante do sucesso e quando a principal capacidade organizacional é a qualificação do empreendedor, é difícil a organização sucumbir às mudanças do mercado. “No entanto, o processo de construir a partir do zero, uma base de recursos iniciais é raramente considerado na literatura referente a estratégia e empreendedorismo” (BRUSH et alii, 2002, p. 21).

A capacitação constante é fator crucial à sobrevivência da organização. Esta necessidade é percebida pela gestão da Coopentur e o fator que restringe a sua efetivação constante é a restrição orçamentária. A preocupação por qualificação foi apontada pela direção da cooperativa como descendência do processo de incubação na UFRPE que já antevia o número crescente de mão de obra qualificada no mercado e, por isso, a necessidade de se manter atualizado sempre é o principal diferencial competitivo.

O relacionamento constante com empresas e pessoas ligadas ao setor turístico faz com que o negócio se mantenha atualizado e que seus componentes realizem, de forma deliberada e emergente, suas estratégias para continuidade em um negócio (FILION, 1991; MINTZBERG et alii, 2000).

Também, Dutra; Previdelli (2003) apontam um leque de características da atitude empreendedora como os fatores psico-sociais — iniciativa e independência; criatividade; persistência; visão de longo prazo; comprometimento; dentre outros —; e os fatores ambientais e econômicos — capacidade de trabalhar com escassez financeira; capacidade de superar obstáculos da conjuntura econômica; dentre outros — como sendo necessários ao sucesso empreendedor. Sendo assim, podemos concluir que muito desses fatores são presentes na gestão da cooperativa em estudo.

Também, destaca-se o trabalho de Morrison et alii (2003) tendo como sua principal conclusão o fato de que o crescimento de pequenas empresas, bem como sua permanência no mercado, é fruto da Intenção, Habilidade e Oportunidade. Intenção é formada por aspectos demográficos

dos proprietários-dirigentes, como idade, gênero e algumas características que incluem visão, energia e oportunismo. Habilidade reflete a pesquisa contínua do proprietário-dirigente por inovação, experiência do setor que atua. Habilidade também está relacionada à exploração das oportunidades de mercado; à obtenção das melhores práticas de negócio com a melhor utilização da rede de relacionamento e domínio de gestão financeira. Por fim, Oportunidade está relacionada ao conhecimento e à percepção do posicionamento de mercado, fruto de um relacionamento pro-ativo com os clientes.

Assim sendo, pode-se concluir que a cooperativa em análise mantém índices de crescimento e de estabelecimento no mercado devido ao fato de que, como Mirrison et alii (2003) também concluíram, possui Intenção, Habilidade e Oportunidade de crescimento e estabelecimento do seu negócio no mercado.

Por fim, dentre os diversos pontos tratados nas entrevistas, dois merecem ser destacados ao fechamento desta seção. O primeiro está relacionado com o intercâmbio estabelecido entre a UFRPE e a Universidade de Sherbrooke. A troca de conhecimento, mais evidenciada com o primeiro discente que propôs um planejamento estratégico à Coopentur LTDA, foi apontada como positiva na questão do gerenciamento organizacional. Este intercâmbio também caracteriza o crescimento da rede institucional, entre universidades, de apoio ao cooperativismo popular, em nível internacional.

O surgimento de cooperativas que realizam suas atividades atreladas ao turismo é um fator que está ocorrendo nos últimos tempos. Todavia, assim como ocorre com a Coopentur – LTDA, as cooperativas não podem exercer suas atividades plenamente com todos os elos da cadeia produtiva por não possuírem registro junto ao Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) que, segundo a direção da cooperativa, ainda não reconhece esta modalidade de negócio. Chega-se, então ao segundo ponto de destaque. Esta é uma dificuldade encontrada ao se estabelecer em uma rede de negócio, em uma cadeia de valor, pois os parceiros exigem o registro nesta entidade regulamentadora como espécie de certificação de idoneidade empresarial. A fim de ser eliminado este empecilho, a gestão da cooperativa está analisando a mudança de sua razão social, passando a categoria de agência de viagens e turismo.

O surgimento de uma inovação, como o negócio cooperativo, deve ensejar uma mudança e o surgimento de um novo arranjo institucional para encarar esta nova realidade. Infelizmente, este novo arranjo não é evidenciado na EMBRATUR, que exerce o papel de reguladora e fomentadora de políticas de desenvolvimento ao turismo no país. “Neste contexto, é necessário promover algumas ações para aumentar a competitividade das empresas de pequeno porte no mercado nacional e internacional, provendo melhorias, fortalecendo cadeias de valor agregado e eliminando obstáculos” (RIBEIRO et alii., 2003, p. 121).

9. Considerações Finais

“O cooperativismo pode ser considerado uma inovação, porque é um tipo de associativismo criado, posto em prática e perpetuado” (ANDRADE, SICSÚ, 2003, p. 07). A tentativa de se diferenciar e ter um lugar no mercado fez com que a Coopentur nascesse, conforme a conjuntura econômica que impulsionou este nascimento e que foi exposta ao início deste trabalho. Os cooperados têm em mente que somente oferecendo algo novo (mas não necessariamente, um produto novo, o processo de atendimento, por exemplo, é que pode ser diferenciado) no mercado de acordo com suas preferências, determinará o sucesso ou o fracasso da organização. Assim, “a necessidade de inovação não é apenas um modismo, mas uma forma de sobreviver e obter sucesso num mercado altamente competitivo” (CAJUEIRO, SICSÚ, 2002, p. 07).

Este estudo pautou-se por analisar a dinâmica de várias instituições presentes no desenvolvimento de uma pequena organização inovadora que está ainda em atuação no setor turístico. Por ser inovador, o empreendimento cooperativo é agente de mudança na dinâmica do setor produtivo. Sendo assim, vale destacar a ótica dos estudos dos “economistas” apontados por Fillion (1999) que associa o empreendedor à inovação. Em seu trabalho, Schumpeter (2002) referenda essa concepção e alega que a inovação é proveniente de uma lógica de criatividade no desenvolvimento de oportunidades em um setor produtivo. A inovação ocorre no desenvolvimento da economia por meio de empreendedores.

Por fim, vale destacar o fato de que o estudo não esgotou as questões levantadas (o processo de incubação e suas políticas, o cooperativismo e a cooperativa estudada, o turismo e as oportunidades de mercado de trabalho, etc.), elas somente foram pontuadas no intuito de servir de guia a uma pesquisa exploratória. Porém, especial atenção deve ser dispensada ao fenômeno do cooperativismo adentrando nas atividades do turismo, este fato enseja um novo posicionamento dos órgãos regulamentadores.

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, J. V. de. *Turismo: Fundamentos e dimensões*. 8 ed. São Paulo: Ática, 2002
- ANDRADE, I. D. de; SICSÚ, A. B. *Cooperativismo: Um modelo associativista inovador*. In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, 2003. Anais em CD-Rom.
- BENI, M. C. *Análise Estrutural do Turismo*. 8ed. São Paulo: SENAC, 2003. 516p.
- BRASIL, H. S. *Análise Econômica do Turismo no Brasil*. Disponível em <http://www.embratur.gov.br/economia/cenprospectivos.asp> Acesso em 10/ago/2003.
- BRASIL. Lei 5.764 – 16 dez. 1971. Define a Política de Cooperativismo, Institui o Regime Jurídico das Sociedades Cooperativas e dá Outras Providências. *Diário Oficial*. Brasília, 19 dez. 1971, Seção I, Parte I.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. *Revista de Administração de Empresas*. v. 42, n. 1, pp. 20-35, jan/mar. 2002.
- CAJUEIRO, J. L. G., SICSÚ, A. B. *Incubadoras de Empresas como Mecanismo de Introdução da Inovação Tecnológica*. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002. Anais em CD-Rom.
- CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). *Mestrados / Doutorados reconhecidos*. Disponível em <http://www.capes.gov.br> Acesso em 03/nov/2007.
- CARVALHO FILHO, E. C. de B; BRITO FILHO, J. P. de. *Estratégias para o Desenvolvimento da Inovação e do Empreendedorismo em Universidades – O Caso da UFPE*. In: MEDEIROS, D. D. de; SICSÚ, A. B. *Qualidade e Inovação em Serviços: Contribuições da Engenharia de Produção*. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2003. p. 137-154.
- CHAVES, D. A. C., TENÓRIO, M. C. C., CULTI, M. N. *Empreendimento Cooperativistas Populares: um processo de (re)educação*. In: I Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Maringá / PR, out/2000 p. 153-163. Anais em CD-Rom.
- COLETÂNEA estatística da micro e pequena empresa. *SEBRAE*. Brasília, SEBRAE, 1998.
- DUTRA, I. de S.; PREVIDELLI, J. J. *Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: Estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor*. In: XXVII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Atibaia/SP, set/2003. Anais em CD-Rom.

- FILION, L. J. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: indentifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração*. v. 31, n. 3, pp. 63-71, jul/set. 1991.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*. v. 34, n. 2, pp. 5-28, abr/jun. 1999.
- GARRIÃO, M. D. A. *Modelos Multiorganizacionais no Turismo: Cadeis, Clusters e Redes*. In: XXXVII Assembléia do Conselho Latino-americano de Escolas de Administração, Porto Alegre, 2002. Anais em CD-Rom.
- GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B.; McINTOSH, R. W. *Turismo: princípios, práticas e filosofias*. 8 ed. Bookman. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. Ambiente Interno: Recursos, capacidades e competências essenciais. In: _____. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson, 2002b. Cap. 3, 92-137.
- MARQUES, D. B.; MORAES, W. F. A. de. – *Desempenho competitivo, capacidade diferenciadoras e posicionamento competitivo*. In: XXV Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Campinas, 2001. Anais em CD-Rom.
- MARTINS NETO, J. Urgente: GOL Linhas Aéreas. *ABAV em Ação*. n. 541. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <pontoaponto@veloxmail.com.br>, em 07 dez 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. A escola empreendedora. In: _____. *Safári de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000. Cap. 5, p. 97-114.
- MORRISON, A.; BREEN, J.; ALI, S. Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*. v. 41, n. 4, pp. 417-425, oct, 2003.
- OCB (Organização das Cooperativas do Brasil) *Informações Gratuitas sobre o Cooperativismo*. Disponível em <http://www.ocb.org.br> Acesso em 10/ago/2003.
- OCB (Organização das Cooperativas do Brasil) *Os Valores e os princípios do Cooperativismo*. Disponível em <http://www.ocb.org.br> Acesso em 10/ago/2003.
- OCB (Organização das Cooperativas do Brasil) *Princípios Cooperativistas*. Disponível em <http://www.brasilcooperativo.com.br/Default.aspx?tabid=335> Acesso em 03/nov/2007.
- PAULINO, A. D.; BARBIERI, J. C.; FREITAS, M. do C. A. A. J. de. *Empreendedorismo: um modelo de trabalho para a crise do capital*. In: II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Londrina, nov/2001 p. 215-226. Anais em CD-Rom.
- RIBEIRO, A. R. B.; SICSÚ, A. B.; MEDEIROS, D. D. de. (2003) – *Consultoria Tecnológica em Empresas de Pequeno Porte*. In: MEDEIROS, D. D. de; SICSÚ, A. B. *Qualidade e Inovação em Serviços: Contribuições da Engenharia de Produção*. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2003. p. 115-135.
- SCHUMPETER, J. A. Economic Theory and Entrepreneurial History. *Revista Brasileira de Inovação*. vol. 1, n. 2, pp. 203-224, jul/dez, 2002.
- SICSÚ, A. B. *Inovação e Região*. Recife: Universidade Católica de Pernambuco, 2000.
- SICSÚ, A. B., FERREIRA JÚNIOR, R. R. *Visões Metodológicas Complementares sobre Competitividade Setores Industriais*. In: SICSÚ, A. B. *Inovação e Região*. Recife: Universidade Católica de Pernambuco, 2000.

SILVA NETO, P. Q. da et alii. *Cooperativismo como Organismo Equalizador da Renda*. In: I Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Maringá / PR, out/2000 p. 46-56. Anais em CD-Rom.

TUBINO, D. F. *Manual de Planejamento e Controle da Produção*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

WAINBERG, J. A. *Turismo e Comunicação: a indústria da diferenciação*. São Paulo: Contexto, 2003

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ⁱ Vale ressaltar a não constatação de cursos de doutoramento em turismo no Brasil, consoante o documento *Mestrados / Doutorados reconhecidos* (CAPES..., 2007).

ⁱⁱ Todavia, o autor desconhece o desenrolar das pesquisas realizadas por esses dois estudantes estrangeiros.

ⁱⁱⁱ Podemos definir a cooperativa estudada como pequena empresa, considerando o documento *Coletânea estatística da micro e pequena empresa*, do SEBRAE (COLETÂNEA..., 1998).