

Empreendedorismo Coletivo: a Experiência da Região Oeste do Paraná no Contexto do Turismo Sustentável

Flaviane Rossi¹
Carla Maria Schmidt²
Josmary Karoline Demko Alves³
Marialva Tomio Dreher⁴

Resumo: O empreendedorismo coletivo tem se demonstrado fundamental dentro do contexto do turismo sustentável, fato que motivou o desenvolvimento deste estudo na região Oeste do Paraná, onde existe uma experiência coletiva em torno do turismo. Especificamente, neste estudo busca-se: a) compreender o processo de empreendedorismo coletivo desenvolvidos entre os empreendimentos turísticos; e b) analisar as possíveis contribuições do empreendedorismo coletivo para o fortalecimento dos pequenos empreendedores envolvidos. Para tanto, desenvolveu-se um estudo com abordagem qualitativa, de caráter descritivo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com os gestores da iniciativa coletiva, e ainda, a partir de dados secundários. Os principais resultados apontam que a experiência coletiva desenvolvida na região Oeste do Paraná em torno do turismo sustentável se revela uma iniciativa pioneira para a região, sendo que o empreendedorismo coletivo se demonstrou fundamental para o desencadeamento desse processo. Ganhos são mais evidenciados do que dificuldades na iniciativa coletiva investigada.

Palavras-chave: Empreendedorismo coletivo. Turismo sustentável. Relações de confiança. Experiência coletiva.

1 Introdução

A literatura econômica reconhece os empreendedores como os principais responsáveis pelo crescimento das regiões, a partir da criação de empreendimentos, muitas vezes, baseados em modelos inovadores e como resposta a oportunidades visualizadas no mercado. Schumpeter (1982) já considerava esses agentes capazes de destruir a ordem econômica existente, a partir da criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos.

Contudo, em alguns segmentos, a presença individual de empreendedores não é o suficiente para a formação de empreendimentos capazes de atender as necessidades e exigências do mercado atual. Isto é comum, por exemplo, no contexto do turismo rural sustentável, atividade que apresenta como particularidade, a agregação de serviços ofertados pelos empreendimentos que se dispõem a atuar neste

¹ Graduanda em Secretariado Executivo. Acadêmica da UNIOESTE. flavianerossi@yahoo.com.br

² Doutora em Administração. Docente da UNIOESTE. c.m.schmidt@bol.com.br

³ Graduanda em Secretariado Executivo. Acadêmica da UNIOESTE. josmarykaroline@yahoo.com.br

⁴ Pós-Doutora em Administração. Docente da FURB. marialvatomio@yahoo.com.br

setor. Essa característica é tão marcante que em muitos casos, esse setor só consegue se desenvolver se houver interação de diferentes empreendedores na formatação de atrativos, destinos e roteiros turísticos, pois o consumidor estabelece um conjunto complexo de exigências que muitas vezes, isoladamente, um único empreendimento não consegue atender.

Também Pires (2002) argumenta que no segmento do turismo sustentável em áreas não urbanas (rurais e naturais), esta união transcende inclusive, as questões socioeconômicas e atinge diretamente as demandas ambientais, que exigem ações conjuntas à conservação dos recursos naturais e sociais dos locais. O turismo sustentável prevê a melhoria da qualidade de vida da população local e do visitante; leva em consideração a qualidade do meio ambiente; incentiva o aumento dos níveis de rentabilidade econômica da atividade turística, e ainda prevê a obtenção de lucros aos empresários turísticos.

Dessa maneira, entende-se que o turismo sustentável exige ações coletivas dos empreendimentos, principalmente formado por pequenos empreendimentos do setor turístico. Ou seja, o ideal é que existam empreendedores coletivos, principalmente quando se constituem de pequenos empreendimentos turísticos, que sozinhos não tem condições de atender as demandas do setor, tampouco das questões de sustentabilidade, que se tornam essenciais para a permanência dos empreendimentos em longo prazo. As ações de empreendedorismo coletivo em torno do turismo sustentável contam com a integração e participação de diversos atores para seu desenvolvimento.

Essa problemática remete a importância do desenvolvimento de investigações sobre o empreendedorismo coletivo em atividades turísticas. Assim, este estudo, vinculado ao Projeto de Pesquisa “Ações coletivas no turismo sustentável: uma investigação no oeste paranaense”, apoiado pelo órgão FPTI, busca compreender o cenário dos empreendimentos coletivos de turismo sustentável no Oeste do Paraná. Nessa região existe um roteiro de turismo rural, criado em 2011 com o intuito de trabalhar de forma participativa com pequenos produtores rurais que buscam complementar sua renda por meio do turismo. A iniciativa foi desenvolvida em sete municípios e atuou diretamente com 10 pequenos empreendimentos. Contudo, até o momento desconhece-se o desencadeamento e o resultado dessa metodologia de trabalho coletivo, o que resultou na seguinte questão de pesquisa: Como se desencadeou o processo de empreendedorismo coletivo no contexto do turismo sustentável na região Oeste do Paraná? Com o intuito de responder a esta questão, delinear-se dois objetivos centrais para o estudo: a) compreender o processo de empreendedorismo coletivo desses empreendimentos turísticos e, b) analisar as possíveis contribuições do empreendedorismo coletivo para o fortalecimento dos pequenos empreendedores envolvidos.

Para tanto, este estudo está disposto em quatro partes centrais, além desta introdução. O referencial teórico sobre o fenômeno do empreendedorismo coletivo dentro do contexto do turismo sustentável é evidenciado na parte dois. Na terceira parte os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas são apontadas. A quarta parte aborda o processo de empreendedorismo coletivo entre os empreendimentos turísticos do Paraná. Por fim, o capítulo cinco apresenta os principais resultados do estudo, bem como, sugestões para pesquisas futuras na área.

2 Empreendedorismo Coletivo

Os empreendedores possuem características pessoais que os diferem dos demais indivíduos da sociedade. Para Timmons, Smollen e Dinglee (1990) algumas características marcantes dos empreendedores são: autoconfiança; comprometimento; orientação para metas; propensão aos riscos calculados; saber lidar com falhas; assumir responsabilidade; usar recursos; tolerância para ambiguidade e incerteza. Essas características norteiam a forma com que desenvolvem seu trabalho, tanto de forma individual, quanto coletivamente. Vale destacar que durante algum tempo, cunhou-se a imagem do empreendedor como um ator atomizado e individualista, um ser atuante, porém isolado. Esta visão tem sido criticada por algumas abordagens (neoschumpeteriana, geografia econômica, teoria francesa das convenções), revelando a urgência permanente da interação entre os agentes produtivos, tendo em vista a natureza coletiva da ação empreendedora, enquanto fenômeno social (AMÂNCIO; VALLE e WILKINSON, 2005; LUNDVALL, 1997; STORPER, 1997).

Essas abordagens reforçam a ideia de que o campo do empreendedorismo é vasto e tem sido aplicado a uma variedade de contextos, retratando atividades relacionadas tanto a indivíduos, quanto a grupos e organizações. Assim, uma das possibilidades e vertentes do empreendedorismo se refere à união de indivíduos em busca de um objetivo comum entre eles. Essa forma é conhecida na literatura como empreendedorismo coletivo ou compartilhado.

Esse tipo de empreendedorismo pode ser representado por formas de associativismo, que vão desde a criação de entidades de representação política e sindical, até ações como compras em comum, serviços pós-venda, prospecção e venda nos mercados externos, controle de qualidade e aval solidário. As empresas de pequeno porte possuem muitas dificuldades, que podem ser superado a partir do empreendedorismo coletivo ou compartilhado, uma vez que este busca oportunidades inovadoras para problemas comuns (SACHS, 2003).

Conforme Martinez (2004) este tipo de empreendedorismo só existe em nível coletivo, podendo ocorrer em uma equipe, em um grupo, dentro de uma empresa ou em uma rede de empresas. Ele ressalta que o empreendedorismo coletivo não é simplesmente a soma do empreendedorismo individual de cada membro da equipe, pois em muitos casos, um indivíduo sozinho não é empreendedor, mas quando trabalha em equipe, se torna um empreendedor. “O empreendedorismo coletivo ocorre quando o esforço total é maior do que a soma das contribuições individuais” (REICH, 1987).

Neste contexto, o empreendedorismo coletivo significa uma possibilidade de fortalecimento, mas, que necessita envolver todos para o trabalho em conjunto. Martinez (2004) salienta que tanto a capacidade coletiva de identificar oportunidades e a capacidade coletiva de responder a estas oportunidades são componentes importantes deste tipo de empreendedorismo.

Desta forma, o empreendedorismo coletivo caracteriza-se pela união de indivíduos e/ou organizações a fim de uma sociedade economicamente sustentável e auto colaborativa. Para Dolabela (2003) o objetivo do empreendedor coletivo é a promoção do bem-estar da coletividade e o desenvolvimento mútuo da comunidade através do trabalho conjunto. Ou seja, o empreendedor coletivo vincula-se tanto às atividades do mercado quanto ao poder público ou as entidades de interesse, uma vez que atua gerando conectividade e interseções entre os diversos setores da comunidade,

visando construir melhores condições de vida para todos, inclusive para as gerações futuras.

Em relação às formas de atuação mais destacadas, Johannisson (1998 apud Paiva Júnior et al., 2008) entende que o empreendedorismo coletivo se manifesta, geralmente, a partir de negócios familiares, sociedades, franchising, cooperativas, associações e organizações virtuais. Essas formas de trabalho conjunto podem trazer benefícios para os atores envolvidos. Neste sentido, segundo Cope et al (2007), conhecimento combinado, bens culturais, habilidades, competências e redes da sociedade civil estabelecem o relacionamento entre os empreendedores coletivos e valorizam o seu capital social. Assim, o compartilhamento entre os empreendedores agrega experiências, conhecimentos, técnicas ao desenvolvimento dos trabalhos em grupo e individuais, o que se torna um diferencial no mercado.

Também Dolabela (2003) percebe as potencialidades do trabalho do empreendedorismo coletivo. Para ele, esta forma de atuação promove o desenvolvimento do capital social, na tentativa de provocar mudanças que conduzam à sustentabilidade e à autossuficiência. O empreendedorismo coletivo procura tornar dinâmicas as potencialidades da comunidade, criando condições para que os seus atores sejam protagonistas, através de redes de cooperação internas e externas, da construção do seu próprio desenvolvimento.

Contudo, o fenômeno do empreendedorismo coletivo é tão complexo e desafiador que indivíduos com capacidades diversas necessitam trabalhar em coesão. Nesta forma de trabalho, o capital social funciona como um eixo mantenedor de união entre as pessoas que, por sua vez, coadunam-se por meio de expectativas e crenças comuns (TABOSA et al., 2010). Ou seja, a confiança se torna um elemento fundamental para a continuidade do processo coletivo. Conforme Fukuyama (1996), a confiança é a expectativa de comportamento estável, honesto e cooperativo entre os agentes. Além da necessidade de coesão e confiança, a literatura da cooperação apresenta outros desafios e dificuldades que geralmente ocorrem em grupos que procuram trabalhar de forma coletiva.

Nesse sentido, uma contribuição muito relevante para o tema da coletividade foi desenvolvida por Mancur Olson. Sua abordagem trouxe contribuições significativas para a discussão das ações coletivas e da formação de grupos em torno de objetivos comuns. Em sua teoria, Olson (1999) analisou a influência do tamanho do grupo para o comportamento coletivo. O autor evidenciou que os grupos menores são mais eficientes do que os grandes. “Os grupos com mais membros geralmente desempenharão com menos eficiência do que os grupos com menos membros” (OLSON, 1999, p.41). Para o autor, isso ocorre porque quanto maior o grupo, menos ele promoverá pelos interesses comuns.

Além disso, identificou a presença de *free-riders* (proveitadores) na formação de grupos. Em grandes grupos, os atores tendem a tolerar a presença do *free-rider* mais facilmente do que em pequenos grupos. De maneira geral, a teoria de Olson (1999) explica que os pequenos grupos são mais eficientes do que os grandes, em função de três fatores principais:

- a) quanto menor o grupo, maior é a percepção que os atores têm do benefício alcançado pelo trabalho de cada agente;
- b) o *free-rider* fica mais evidente nos grupos menores;

- c) quanto menor o grupo, menores os custos envolvidos para organizar a ação coletiva.

De maneira geral, o autor argumenta que dificilmente os indivíduos procuram como resultado o bem-estar coletivo, contrastando o bem-estar individual. Mesmo compartilhando os mesmos interesses, os agentes tem dificuldade de atuar de forma coletiva, pois acreditam que o esforço despendido de forma individual será maior do que o benefício que eles poderão obter com a ação coletiva (OLSON, 1999).

Assim, na visão do autor, para superar esse problema da não participação, são necessários mecanismos de incentivo para os agentes. Tais incentivos podem ser de fundo econômico, social ou psicológico, como por exemplo, prestígio, respeito e amizade. Olson (1999) distingue os incentivos em dois tipos: positivos, que são os benefícios privados oferecidos para os agentes coletivos; e, incentivos negativos, que são punições para os indivíduos que não contribuem com as ações coletivas. Ambos servem como motivação para a contribuição individual na ação coletiva.

Outro elemento considerado fundamental para a formação e o desenvolvimento eficaz de ações coletivas é a presença de um agente coordenador, uma espécie de líder coletivo. Zylbertstajn e Farina (1999) identificaram como essencial um agente que coordene o processo, a fim de que sistema coletivo realmente alcance vantagem competitiva. Moe (apud Nassar, 2001) também reconhece a importância do líder para o grupo.

De maneira geral, a teoria da coletividade entende que existem custos, riscos e dificuldades num processo coletivo, que, contudo, podem ser superados ou minimizados. Nestes casos, a formação coletiva pode fortalecer os atores envolvidos no grupo, agregando valor para estes e seus empreendimentos, contexto considerado ideal para o segmento do turismo sustentável, atividade que apresenta como particularidade, a agregação de serviços ofertados por diferentes empreendedores na formatação de atrativos, destinos e roteiros turísticos.

3 Turismo Sustentável

A valorização do turismo sustentável vem trazendo importantes discussões para o meio científico, visto que as vantagens dessa atividade estão de acordo com as demandas do mercado atual, como por exemplo, indústrias pouco poluidoras; potencial de preservação do meio ambiente e preocupação com gerações futuras (VIEIRA FILHO; ARAÚJO, 2010). Diante deste contexto, faz-se necessário compreender o conceito e a história do turismo sustentável, além de outros aspectos relevantes.

Para a compreensão do conceito, Dias (2008) apresenta um histórico sintetizado acerca do tema, referenciando os principais documentos e encontros. Sendo assim, o primeiro marco da atividade turística foi no ano de 1967, considerado como o Ano Internacional do Turismo. Este resultou em vários estudos sobre os impactos ambientais do turismo na década de 1970, incluindo a criação da Organização Mundial do Turismo em 1975 (DIAS, 2008). Outros documentos e encontros significativos para a área são: a Declaração do Turismo e Meio Ambiente de 1982; o Protocolo de Madri, que aborda a pesquisa o turismo na Antártida (1991); a Conferência Rio 92, que firmou o conceito de desenvolvimento sustentável (CANDIOTTO, 2009); em 1997, a Conferência Internacional de Ministros do Meio Ambiente sobre a Biodiversidade e

Turismo que levantou a conservação da natureza através do turismo; os estudos da Comissão para o Desenvolvimento Sustentável, que estabeleceram o desenvolvimento do turismo sustentável em 1999, e; mais recente, no ano de 2002, o Rio +10 que publicou documentos reforçando a contribuição do turismo para o desenvolvimento sustentável (DIAS, 2008).

Com o aporte histórico da construção do turismo sustentável, busca-se a conceituação do termo, que como aponta Swarbrooke (2000 apud Candioto, 2009) pode se apresentar de maneira complexa. Após várias leituras, tem-se que para Korossy (2008, p. 63) “o turismo sustentável é aquele que atende às necessidades dos turistas de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro”. Para isso, a Organização Mundial do Turismo coloca que o turismo sustentável constitui um modelo de desenvolvimento econômico que deve melhorar a qualidade de vida da comunidade; oferecer aos visitantes experiências de qualidade e manter a qualidade do ambiente que anfitriões e visitantes dependem (CANDIOTTO, 2009).

Dentro desse contexto, Swarbrooke (2000 apud Candioto, 2009) expõe alguns benefícios do turismo sustentável: estímulo à compreensão dos impactos do turismo; geração de empregos locais, diretos e indiretos; estímulo a indústrias domésticas lucrativas; diversificação da economia local, sobretudo em áreas rurais; estímulo ao desenvolvimento do transporte local; criação de facilidades de recreação; demonstração da importância dos recursos naturais, entre outros. Também Dias (2008) acredita que o turismo sustentável apresenta alguns fatores-chave para o desenvolvimento: proteção do lugar, pressão de visitantes, intensidade do uso, impacto social, controle de desenvolvimento, gestão de resíduos, processo de planificação, ecossistemas críticos, satisfação do turista e satisfação da população local.

Contudo, Magalhães (2002) coloca que a prática do turismo pode também trazer externalidades negativas, como por exemplo, a especificidade do produto oferecido, sua intangibilidade, ao passo em que venda do produto turístico é diferenciada, ou ainda, o consumo predatório deste serviço, quando o turismo se apropria demasiadamente de determinados lugares. Para tanto, a autora ressalta a necessidade do controle no desenvolvimento deste segmento, posto o capitalismo exacerbado e as falsas práticas a favor do meio ambiente, por meio de situações irregulares que geram degradações ambientais irreversíveis. Ou seja, a autora também entende como fundamental a prática da sustentabilidade dentro do segmento turístico.

Compreende-se, de maneira geral, que o turismo sustentável é uma ferramenta aliada ao desenvolvimento sustentável, que age como catalisador para o desenvolvimento de pequenos negócios. O mesmo está interligado a vários subsistemas: agricultura, sociedade, meio ambiente e recursos naturais, artesanato, sistemas econômicos e preservação ambiental (RICCI; SANT’ANA, 2009). Nesta magnitude, Blos e Ruppenthal (2004) afirmam que “todas as regiões do Brasil têm potencial suficiente para apostar no turismo sustentável”, sendo que considera-se fundamental que os empreendimentos coletivos em estudo utilizem práticas de sustentabilidade em suas atividades dentro do contexto do turismo rural.

4 Metodologia da Pesquisa

Este estudo é parte integrante de um projeto de cooperação entre a Fundação Parque Tecnológico Itaipu (FPTI), a Universidade Regional de Blumenau (FURB) e a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). O referido projeto objetiva cooperar com o desenvolvimento dos empreendimentos participantes de uma iniciativa coletiva em torno do turismo sustentável na região Oeste do Paraná.

Em relação aos procedimentos metodológicos adotados, a presente pesquisa apresenta abordagem qualitativa, com caráter descritivo. A coleta de dados se deu de duas formas: mediante dados primários e secundários. Os primeiros foram obtidos por meio de entrevistas com figuras importantes do sistema coletivo, quais sejam, os gestores do Polo Iguassu, que foram os idealizadores do projeto em torno do turismo sustentável. Nesta etapa, pretende-se desenvolver um levantamento dos eventos coletivos desenvolvidos, englobando questões, como: ganhos e vantagens do sistema coletivo, influência de agentes coordenadores, externalidades e informações sobre trocas de informação e repasse de conhecimentos. Todos os dados foram gravados e descritos em um bloco de notas.

Em relação aos dados secundários, estes se referem a documentos (diagnóstico, relatórios e vídeo) produzidos de forma coletiva pelos gestores do Polo Iguassu e pelos próprios empreendedores coletivos. O acesso a essas fontes secundárias permitiu a concretização dos objetivos do estudo, uma vez que as mesmas relatam as atividades desenvolvidas pelos empreendimentos investigados. No que tange a análise dos dados, esta será feita a partir de análise descritiva.

5 Apresentação e análise dos Resultados

O processo de empreendedorismo coletivo entre os empreendimentos turísticos

Como o projeto em torno do Turismo Sustentável Comunitário se trata de uma experiência inovadora para a região Oeste do Paraná, busca-se aqui compreender o processo de formação e desencadeamento do empreendedorismo coletivo na região, uma vez que tal iniciativa pode ser fomentadora de outros projetos da mesma natureza.

A iniciativa teve início no ano de 2008, momento em que o Ministério do Turismo motivou a formação de um processo coletivo em torno do turismo na Região Oeste do Paraná. Trata-se de uma região rica em recursos naturais e paisagens rurais, contudo, pouca explorada no sentido de atividade turística. Sabe-se que em função da atual dinâmica socioambiental, o turismo necessita compor bases para o desenvolvimento sustentável, sendo importante criar possibilidades e roteiros diferentes dos convencionais, como por exemplo, experiências interativas com comunidade rurais.

Nesse sentido, a partir do chamamento do Ministério do Turismo, algumas entidades colaboraram com a iniciativa e foram idealizadoras do projeto em torno do turismo comunitário. Entre estas instituições, destacam-se o Polo Iguassu e o Educare, instituições que fomentaram e desenvolveram o trabalho coletivo durante um ano. Em relação a este momento, destaca-se uma característica importante do trabalho coletivo, qual seja, a influência de agentes coordenadores. Possivelmente,

sem tal influência, o empreendedorismo coletivo não teria sido desenvolvido na região em estudo.

Inicialmente estas instituições, após exaustivo diagnóstico na região, elegeram e convidaram dez empreendimentos para compor a iniciativa, sendo que todos os convidados aceitaram o desafio. Na época, a dinâmica se apresentou como um duplo desafio, uma vez que o empreendedorismo coletivo, por sua natureza, já se apresenta como um processo desafiador. Além disso, a experiência do turismo sustentável foi pioneira na região.

Os empreendimentos escolhidos para participar da iniciativa foram: Vinhos Bouffleur (Município de Quatro Pontes); Sítio das Orquídeas (Município de Marechal Cândido Rondon); Circuito Sabiá (Município de Matelândia); Artesanato Vitória (Município de Itaipulândia); Recanto Olivo (Município de Medianeira); Sítio Arruda; Sítio Colina; Fonte do Macuco; Recanto Olina Scherer (Município de São Miguel do Iguazu) e Associação Vemser (Município de Foz do Iguazu).

O trabalho coordenado pelo Polo Iguassu em parceria com o Educare teve o período de um ano de duração. Assim, os agentes coordenadores tiveram o papel central de despertar os empreendedores para a possibilidade de tornar suas propriedades e pequenos negócios, em atrativos turísticos, explorados de acordo com os princípios da sustentabilidade. Vale destacar que em decorrência, principalmente, do distanciamento geográfico entre os empreendimentos escolhidos, a maioria dos empreendedores não se conhecia anteriormente, outro fator considerado desafiador para o desencadeamento da iniciativa coletiva.

Ressalta-se também que os empreendedores eram receosos no início quanto à possibilidade de êxito da iniciativa em torno do turismo, uma vez que esta não se tratava de uma realidade já fortemente vivenciada pelos pequenos empreendedores, que em sua maioria, possuíam na agricultura sua maior fonte de renda.

Para tanto, as instituições coordenadoras desenvolveram em conjunto com os dez empreendimentos diversas ações coletivas. Estas iniciativas tinham o intuito de despertar os empreendedores para o segmento turístico; de compreender a importância do coletivo para a formação concreta do roteiro turístico; e ainda, de criar laços de interdependência, confiança e coesão entre os empreendedores. Esses laços são considerados fundamentais para a literatura de cooperação (Granovetter, 1973; Fukuyama, 1996), quando se espera que uma ação coletiva, como de empreendedorismo coletivo, se sustente ao longo do tempo. As iniciativas coletivas desenvolvidas entre eles foram:

- a) desenvolvimento de oficinas em torno do tema hospitalidade: foram realizadas no formato de visitas de intercâmbio entre as iniciativas participantes. Essas oficinas tinham o intuito de despertar para a importância da hospitalidade, da qualidade, da autonomia e do conhecimento sobre o mercado.

Vale destacar que essas oficinas tiveram um papel central para a construção das relações e vínculos de interdependências entre os empreendimentos. Sabe-se que essas relações de confiança são fundamentais para a cooperação;

- b) viagens técnicas para outras iniciativas de empreendedorismo coletivo no contexto do turismo. A primeira viagem foi para a cidade de Socorro (SP), que é considerada um caso de sucesso pelo Ministério do Turismo em termos de acessibilidade turística. Após essa viagem, os pequenos

empreendedores perceberam a importância da acessibilidade, e alguns inclusive, desenvolveram ações concretas em seus empreendimentos nesse sentido. A outra viagem foi para a Acolhida na Colônia (SC), que se trata de uma iniciativa pioneira no Brasil em turismo comunitário.

A partir dessas visitas técnicas, os empreendedores puderam realizar um *feedback* sobre pontos positivos e negativos dos locais visitados e levar tais experiências para os seus próprios empreendimentos;

- c) participação na Segunda Mostra de Turismo Sustentável em Foz do Iguaçu: várias iniciativas de turismo comunitário de todo o Brasil e algumas de outros países expuseram seu trabalho em forma de mostra, além da realização de palestras. Foi um momento importante para os empreendedores iniciantes, pois durante todo o evento houve troca de experiências entre todas as iniciativas. Ainda durante o evento, eles participaram de uma rodada de negócios, na qual tiveram que desenvolver habilidades mercadológicas, para que pudessem compreender a dinâmica do mercado. Ressalta-se que os pequenos empreendedores se sentiram empoderados por terem a oportunidade de participar de um evento dessa natureza;
- d) apresentação dos empreendimentos no Shopping Center Cataratas, de Foz do Iguaçu. A intenção era iniciar a comercialização dos produtos oferecidos por eles, conhecer o público regional e se tornar conhecido também. Nesse momento, surgiram alguns conflitos entre os empreendedores, mas que foram avaliados como positivos para o crescimento e amadurecimento do grupo. Para Granovetter (1973) ideias diferentes entre os participantes de um grupo são fundamentais para a ocorrência da inovação;
- e) outras iniciativas de divulgação dos empreendimentos: produção de catálogo comercial especializado para agências e operadoras; produção de *folders* para divulgação regional; produção de vídeo promocional e construção de site para as iniciativas regionais.

Todas essas ações foram fundamentais para o despontamento de um processo de empreendedorismo coletivo entre empreendimentos que não possuíam uma relação de parceira e confiança previamente estabelecidas. Essas ações concretas gerenciadas pelas instituições coordenadoras foram fundamentais para que os pequenos empreendedores pudessem iniciar um processo novo para eles, de forma amadurecida, uma vez que o turismo sustentável não permite empreendimentos e iniciativas amadoras. Vale destacar que a teoria de ações coletivas se confirmou no grupo analisado. De acordo com Olson (1999) os grupos menores são mais eficientes do que os grandes, pois nos grupos pequenos não há tendência a indivíduos oportunistas, em função de serem muito perceptíveis pelos demais. Na experiência analisada, de maneira geral, não ficou evidente em nenhuma das ações coletivas desenvolvidas, a presença de algum *free-rider*, fator este muito positivo para a coesão e continuidade do trabalho no grupo.

Por fim, cabe mencionar que o processo de participação dos agentes coordenadores foi concluído depois de um ano de trabalho conjunto. Durante todo esse período os empreendimentos foram conscientizados sobre a importância de se organizarem enquanto um roteiro, de forma que o empreendedorismo coletivo teria um papel fundamental para a continuidade da iniciativa coletiva ao longo do tempo.

Contribuições do empreendedorismo coletivo para o fortalecimento dos empreendedores

Além de analisar o processo de formação da iniciativa, busca-se apresentar também o desencadeamento do empreendedorismo coletivo após cinco anos do início do projeto. Assim, procurou-se compreender alguns aspectos como o impacto, as contribuições e as dificuldades encontradas pelos empreendedores envolvidos ao longo desse período.

Em relação ao impacto e as contribuições, primeiramente é importante destacar que após cinco anos todos os pequenos empreendimentos analisados ainda estão em funcionamento. Esse dado é positivo e relevante, se considerado o elevado índice de mortalidade de pequenas e micro empresas (MPEs) no estado do Paraná, o qual atingiu uma taxa de 25,2% em 2012 (SEBRAE, 2013).

Além disso, vale dizer que durante esse período inicial, o maior impacto não se refletiu no aspecto econômico, mas sim, em ganhos de âmbito social. Nesse sentido, é importante frisar que após o processo de formação coletiva, os pequenos empreendedores passaram a se sentir mais empoderados, de forma que hoje se reconhecem como “proprietários de um negócio” e se sentem habilitados para tal. Isso se deu, pois a formação no grupo proporcionou o desenvolvimento de diversas habilidades e percepções empreendedoras. Entre esses *insights* importantes pode-se mencionar a preocupação com a questão ambiental. Especificamente, hoje vários empreendedores tem preocupação com a mata ciliar e plantação de orgânicos em suas propriedades.

Outra característica importante a ser mencionada é o estabelecimento da relação de confiança entre os empreendedores, o que é considerado um elemento fundamental para a continuidade do processo coletivo (FUKUYAMA, 1996). Apesar de não haver ainda uma constituição formal entre eles, criou-se uma forte relação de parceria e confiança entre os empreendimentos, de maneira que eles indicam os demais empreendimentos para turistas e visitantes e trocam informações entre si. A troca de informações e conhecimentos também é reconhecida pela literatura de cooperação como uma importante fonte de criação de valor entre atores coletivos (UZZI, 1997; LAZZARINI *et al*, 2001; CLARO, 2009; GRANDORI, 2009).

Também destaca-se que os gestores municipais perceberam a importância do empreendedorismo coletivo em torno do turismo para a região, e em função disso, iniciaram políticas de apoio e parceria para os empreendimentos. O que ocorre é que individualmente, os pequenos negócios não eram reconhecidos e valorizados pelos gestores públicos, de forma que esse resultado é consequência direta do trabalho coletivo. Nesse aspecto, alguns empreendedores conseguiram pleitear recursos de infraestrutura, melhores condições de trabalho e outras melhorias para as propriedades e empreendimentos.

Além destes ganhos para os empreendedores, houve também contribuições para a região na qual estão inseridos. Entre elas, destaca-se a premiação recebida por um empreendimento no Prêmio Avá Guarani, em 2011. Esse prêmio é realizado pelo Fórum de Turismo Sustentável Cataratas e Caminhos e tem como finalidade reconhecer e estimular atividades, programas, projetos, ações e iniciativas do setor de turismo. Um dos empreendimentos em estudo foi premiado no quesito “Empreendedor do setor

turístico - zona rural”. Destaca-se que o prêmio possui uma conotação regional e que serviu como motivação e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pelo grupo.

Também cabe mencionar que um dos empreendimentos representou o setor turístico da região num evento internacional que ocorreu numa universidade de Buenos Aires, na Argentina. Na ocasião (Seminário sobre Turismo Comunitário) uma empreendedora teve a oportunidade de apresentar e relatar sua experiência em torno do empreendedorismo coletivo no segmento do turismo rural sustentável. Essa apresentação foi muito importante para divulgar os recursos, empreendimentos e possibilidades turísticas existentes na região Oeste do Paraná.

Pelo exposto, compreende-se que o trabalho coletivo desenvolvido entre os empreendedores foi muito importante para o desencadeamento do turismo rural na região, principalmente, se considerado que se trata de uma iniciativa pioneira na região. Contudo, sabe-se também que existem vários desafios e dificuldades nesse processo coletivo, os quais são apresentados a seguir.

A principal dificuldade percebida pelos empreendedores se deu no momento do término do projeto inicial desenvolvido pelos gestores coordenadores (Polo Iguassu e Educare). Naquele momento era fundamental que entre o grupo, um dos empreendedores despertasse para a posição de liderança ou coordenação, uma vez que a presença de um agente coordenador ou líder coletivo é considerada essencial para o desenvolvimento eficaz de ações coletivas (ZYLBERTSZTAJN; FARINA, 1999; MOE apud NASSAR, 2001). Porém, até o momento, não existe uma liderança formal, bem como, não existe uma constituição formal entre os empreendimentos, ou seja, eles não estão constituídos formalmente por meio de uma associação, cooperativa ou outra estrutura de governança coletiva. Assim, apesar de haver forte ligação e parceria entre eles, estas relações ocorrem somente em âmbito informal. Acredita-se que a constituição formal seria o caminho ideal para que eles se estabeleçam e fortaleçam em forma de rede e roteiro turístico.

A falta de liderança e formalidade fez com que uma iniciativa importante, como o site dos empreendimentos coletivos, já anteriormente desenvolvido, não tivesse a continuidade esperada. De maneira geral, entende-se que todas as iniciativas coletivas são estimuladas por algum agente coordenador, que pode ser um dos próprios membros, ou então, algum agente externo que possui esse papel dentro do grupo. Nesse aspecto, destacam-se duas iniciativas coletivas de sucesso no contexto do turismo rural: a Acolhida da Colônia (SC) e o Vale dos Vinhedos (RS). Ambas são constituídas formalmente (associação e cooperativa) e são lideradas por um agente coordenador.

Outro elemento dificultador encontrado pelos empreendimentos em estudo é a grande distância geográfica existente entre eles, uma vez que os mesmos estão estabelecidos em sete municípios diferentes. Porém, existem outras experiências no país, a exemplo da Acolhida da Colônia, que possuem a mesma realidade e que conseguem se organizar e ser competitivos, apesar da condição geográfica não concentrada.

Nesse aspecto, seria importante que os empreendedores coletivos se organizassem formalmente e que identificassem, entre eles, algum membro com características de liderança para coordenar o processo de formalização. Essas ações seriam fundamentais para a continuidade do empreendedorismo coletivo em torno do turismo sustentável, que em pouco tempo, já apresenta contribuições relevantes para os

atores diretamente envolvidos, bem como, para a região como um todo, uma vez que se trata de uma experiência praticamente inexplorada anteriormente naquele entorno.

6 Considerações Finais

A experiência coletiva desenvolvida na região Oeste do Paraná em torno do turismo sustentável se revela uma iniciativa empreendedora e pioneira para a região em estudo. O empreendedorismo coletivo se demonstrou fundamental para o desenvolvimento do turismo sustentável, o qual exige ações conjuntas entre os empreendimentos, voltadas à conservação dos recursos naturais e sociais do local em exploração. No caso analisado, percebe-se, ainda que de forma tímida e modesta, que as ações em torno do turismo sustentável contam com a integração e participação de todos os atores inseridos nesse contexto.

De maneira geral, os ganhos e contribuições advindos do processo coletivo são mais evidenciados do que as dificuldades e desafios encontrados por esses atores. O desencadeamento do empreendedorismo coletivo contribuiu com ganhos de ordem econômica e social, fazendo com que os pequenos empreendedores se sintam mais “empoderados” frente ao desafio de se tornar um empreendedor do segmento turístico. Além disso, as relações de confiança e parceria estabelecidas entre eles possibilitam ganhos importantes em termos de trocas de informações e geração de ideias.

Contudo, alguns desafios ainda precisam ser superados pelos empreendedores coletivos. A iniciativa foi fomentada e coordenada durante um período por duas instituições externas, as quais possuem um papel muito importante frente ao resultado coletivo já conquistado. Contudo, nesse momento considera-se fundamental que os atores centrais, ou seja, os próprios empreendedores se tornem os protagonistas do processo, desenvolvendo a partir de uma liderança interna, a constituição formal de uma estrutura coletiva entre eles.

Acredita-se que este estudo tenha apresentado contribuições de cunho prático para os atores coletivos. Contudo, estudos futuros que se debruçam sobre o cenário da governança coletiva desenvolvida entre os empreendimentos turísticos podem ser fundamentais para a continuidade efetiva desse processo.

Referências

AMÂNCIO, R.; WILKINSON, J.; VALE, G.M.. Desbravando fronteiras: o empreendedor como artesão de redes e artífice do crescimento econômico. In: **ENANPAD**, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: Enanpad, p. 1 – 13, 2005.

BLOS, A. L. F.; RUPPENTHAL, J. E. O Empreendedorismo no desenvolvimento Socioeconômico de Localidades através do Ecoturismo. In: **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 1, 2004.

CANDIOTTO, L. Z. P. Considerações sobre o conceito de turismo sustentável. **Revista Formação**, n. 16, v. 1. Presidente Prudente, 2009, p. 48 – 59.

CLARO, D. P. Managing trust in Supply Chains: identifying mechanisms to achieve performance. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; OMTA, Onno (Org.). *Advances in Supply Chain Analysys in Agri-food systems*. São Paulo: Singular, 2009. p.31-51.

COPE, J.; JACK, S.; ROSE, M .B. Social Capital and Entrepreneurship: An Introduction. *International Small Business Journal*, v. 25 p 213, 2007.

DIAS, R. **Turismo Sustentável e Meio Ambiente**. São Paulo: Atlas, 2008.

KOROSSY, N. Do Turismo Predatório ao Turismo Sustentável: uma revisão sobre a origem e a consolidação do discurso da sustentabilidade na atividade turística. *Caderno Virtual de Turismo*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, 2008, p. 56-68.

DOLABELA, F. **Empreendedorismo, uma forma de ser**: saiba o que são empreendedores individuais e empreendedores coletivos. Brasília: Aed, 2003.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GRANDORI, A. Contracts of society and firm-like organization. In: **Annual Conference Of The International Society For New Institutional Economics**, 13, 2009, Berkeley, *Anais...* Berkeley, 2009.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, University Chicago Press, Chicago, v. 78, Issue 6, p.1930-1938. 1973.

LAZZARINI, S. G. *et al.* Integrating Supply Chain and Network Analysis: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*. [S.l.], v. 1, n. 1, p. 7-21, 2001.

LUNDEVALL, B. **National Systems of Innovation**: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning. London: Pinter, 1997.

MAGALHÃES, C. F. **Diretrizes para o Turismo Sustentável em Municípios**. São Paulo: Roca, 2002.

MARTINEZ, J. M. C. Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. *Revista de Negócios*, Blumenau, v.9, n.2, p.91-105, abr./jun. 2004.

NASSAR, A. M. **Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros**. 2001. 236 f. Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

OLSON, Mancur. **A Lógica da Ação Coletiva**. Tradução Fabio Fernandes. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PAIVA JUNIOR, F. G. de; ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F. O empreendedor humanizado como uma alternativa ao empresário bem-sucedido: um novo conceito em

- empreendedorismo, inspirado no filme Beleza Americana. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** (Online). 2008, vol.9, n.8, pp. 112-134.
- PIRES, P. S. **Dimensões do ecoturismo**. São Paulo: Editora Senac, 2002.
- RICCI, F.; SANT'ANA, R. Desenvolvimento turístico sustentável: o artesanato local como alternativa na cidade de Santo Antônio do Pinhal, SP. **Revista Cultura e Turismo**. Santa Cruz, ano 03, n. 01, 2009.
- SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.
- SEBRAE. **Coleção Estudos e Pesquisas**: Sobrevivência das Empresas no Brasil. 2013.
- SCHUMPETER, Joseph. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- STORPER, M. **The regional world**: territorial development in a global economy. Guilford Press: New York, 1997.
- TABOSA, T. C. M.; FERNANDES, N. C. M.; PAIVA JÚNIOR, F. G. O fenômeno empreendedor coletivo e humanizado: a produção e a comercialização do artesanato bonecas solidárias de Gravatá/PE no mercado doméstico. **Revista de Negócios**, Blumenau, v15, n.3, p11 - 28, Jul. /Set. 2010.
- TIMMONS, J. A. et al. **New Venture Creation**: entrepreneurship in the 1990s. 3rd ed. IRWIN: Homewood, Boston, 1990.
- REICH, R.B. Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero. **Harvard Business Review**, Boston, v.65, n.3, p.77-83, may/jun, 1987.
- UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**. [S.l.], v 42, p.35-67, 1997.
- VIEIRA FILHO, N. Q.; ARAÚJO, J. G. F. de. Empreendedorismo e Turismo na Era do Conhecimento. **Revista Global Turism**. [s. l.], v. 6, n.1, 2010.
- ZYLBERTSZTAJN, D.; FARINA, E. Strictly Coordinated Food-Systems: exploring the limits of the Coasian Firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n.2, p. 249 - 265, 1999.

