



**UFSM**

**Dissertação de Mestrado**

**EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DO  
TURISMO: CASO CAÇAPAVA DO SUL - RS**

---

**André Luiz Fialho Blos**

**PPGEP**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2005**

**EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO:  
CASO CAÇAPAVA DO SUL - RS**

---

**por**

**André Luiz Fialho Blos**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado**

**EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO:  
CASO CAÇAPAVA DO SUL**

**elaborada por  
André Luiz Fialho Blos**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Janis Elisa Ruppenthal, Dra  
(Presidenta/Orientadora)

---

João Helvio Righi de Oliveira, Dr

---

Leandro Cantorski da Rosa, Dr

Santa Maria, 25 de abril de 2005.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Daniela e aos filhos Lucas e João, pelas infindáveis vezes que os privei do convívio e da atenção que são merecedores, bem como do apoio, paciência, respeito e carinho que recebi nos momentos mais críticos da construção deste estudo.

E a todos aqueles que acreditam em seus sonhos e que buscam realizá-los.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar vivo e lutando por dias melhores.

Aos meus pais André e Cirlei, pela educação e o exemplo em que me espelho.

À professora Janis Elisa Ruppenthal, por acreditar e orientar minhas idéias com paciência e sabedoria.

Ao professor Paulo Sergio Ceretta, pelo voto de confiança.

Ao município de Caçapava do Sul, pelas suas riquezas e acolhida.

Aos professores e colegas, pelo respeito, ensinamentos e amizade.

À Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), minha segunda casa.

Ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), por proporcionar-me a realização de um sonho que mudou minha vida.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiv</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJETIVOS.....	4
1.1.1 Objetivo Geral.....	4
1.1.2 Objetivos Específicos.....	4
1.2 JUSTIFICATIVA.....	5
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	6
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	6
<b>2 O TURISMO.....</b>	<b>8</b>
2.1 O CONCEITO DO TURISMO ATRAVÉS DOS TEMPOS.....	8
2.2 O TURISMO COMO ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	10
2.3 PROBLEMAS DECORRENTES DO TURISMO.....	14
2.4 O PLANEJAMENTO DO TURISMO.....	16
2.4.1 Estratégias e Objetivos.....	16
2.4.2 O Planejamento.....	16
2.4.3 Estratégias para condução ao desenvolvimento local.....	20

<b>3 O EMPREENDEDOR.....</b>	<b>23</b>
3.1 O EMPREENDEDORISMO E SEU DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO	23
3.2 O CONCEITO DE EMPREENDEDOR.....	26
3.3 CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DOS EMPREENDEDORES DE SUCESSO.....	27
3.4 O EMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE UMA LOCALIDADE.....	31
3.5 HABILIDADES DO EMPREENDEDOR.....	32
3.6 ÉTICA E RESPONSABILIDADES DO EMPREENDEDOR.....	33
3.7 O PROCESSO DE EMPREENDER.....	33
3.8 CULTURA CORPORATIVA VERSUS CULTURA INTRA- EMPREENDEDORA.....	35
3.9 SENTIMENTOS DO EMPREENDEDOR.....	37
3.10 MODELOS E SISTEMAS DE APOIO.....	37
3.11 FONTES DE NOVAS IDÉIAS.....	38
3.12 O PLANEJAMENTO COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO SUCESSO DO EMPREENDIMENTO.....	39
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
4.1 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	41
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	43
4.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	48
<b>5 O MUNICÍPIO DE CAÇAPAVA DO SUL.....</b>	<b>49</b>
5.1 HISTÓRICO DO MUNICÍPIO.....	49
5.2 A ECONOMIA DO MUNICÍPIO.....	50
5.3 LOCALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE CAÇAPAVA DO SUL.....	50
5.4 O TURISMO EM CAÇAPAVA DO SUL.....	51
<b>6 MODELO DE PLANEJAMENTO DO TURISMO EM UMA LOCALIDADE.</b>	<b>63</b>
6.1 PERFIL EMPREENDEDOR EM CAÇAPAVA DO SUL.....	63
6.2 RESULTADO COMPARATIVO DA PESQUISA NO MUNICÍPIO DE CAÇAPAVA DO SUL.....	71
6.3 MODELO DE PLANEJAMENTO DO TURISMO NO MUNICÍPIO.....	73

<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
7.1 CONCLUSÃO.....	79
7.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	82
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>87</b>



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Avaliação do turista.....	17
Figura 2 – Sistema turístico e seus subsistemas.....	19
Figura 3 – Planejamento do turismo.....	20
Figura 4 – Modelo do Pentágono.....	21
Figura 5 – Vista aérea da cidade de Caçapava do Sul.....	49
Figura 6 – Localização de Caçapava do Sul no estado do RS.....	51
Figura 7 – Acessos para Caçapava do Sul.....	51
Figura 8 – Casa dos Ministérios.....	52
Figura 9 – Casa de Borges de Medeiros.....	52
Figura 10 – Igreja Matriz Nossa Senhora da Assunção.....	53
Figura 11 – Clube União de Caçapava do Sul.....	53
Figura 12 – Fonte do Conselheiro.....	54
Figura 13 – Forte Dom Pedro II.....	55
Figura 14 – Gruta da Varginha.....	55
Figura 15 – Guaritas.....	56
Figura 16 – Guerreiro Farrapo.....	56
Figura 17 – Pipa do Noca.....	57
Figura 18 – Minas do Camaquã.....	57
Figura 19 – Pedra do Segredo.....	58

Figura 20 – Cascata do Salto.....	58
Figura 21 – Toca das Carretas.....	59
Figura 22 – Fazenda São João.....	60
Figura 23 – Fazenda Cerro Colorado.....	60
Figura 24 – Rota de escaladas.....	61
Figura 25 – Rapel.....	61
Figura 26 – Corrida de orientação.....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução histórica das teorias administrativas.....	24
Quadro 2 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor.....	25
Quadro 3 - Características dos empreendedores de sucesso.....	28
Quadro 4 - Fatores que influenciam no processo empreendedor.....	34
Quadro 5 – Comparação entre gerentes, empreendedores e intra-empresários .....	36
Quadro 6 - Comparativo do perfil empreendedor dos entrevistados.....	72
Quadro 7 - Modelo de planejamento do turismo no município .....	73

## LISTA DE ANEXO

Anexo – Roteiro da entrevista em Caçapava do Sul.....	87
---	----

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DO TURISMO: CASO CAÇAPAVA DO SUL**

Autor: André Luiz Fialho Blos  
Orientadora: Janis Elisa Ruppenthal  
Santa Maria, 25 de abril de 2005.

O turismo como uma atividade econômica que deveria ser explorada sustentavelmente nos aspectos ambientais, sociais, culturais e econômicos, subentende-se que um conhecimento razoável a todos os atores envolvidos é um fator importante durante a exploração comercial do turismo, considerado por muitos atualmente como a “Nova Indústria”. Com a implantação de programas de desenvolvimento de localidades através do turismo pelos governos juntamente com outros parceiros da sociedade, pode-se perceber uma preocupação basicamente estrutural e física dos projetos, pois várias cidades e até regiões do país ingressaram em um certo tipo de “modismo” muito evidenciado em anos eleitorais, onde estas localidades simplesmente por possuírem em suas delimitações territoriais atrações geográficas, arqueológicas e culturais, os gestores destas, passaram a disseminar a idéia de que o turismo seria uma panacéia para todos os problemas locais, deixando-se de lado um ponto crucial para o sucesso desta oportunidade, que é o fato de planejar profunda e sistêmicamente todos os aspectos abrangidos no turismo, desde recursos financeiros, ambientais e físicos, perpassando pelos recursos culturais até a capacitação e o envolvimento de pessoas da comunidade realmente capazes de administrarem organizações envolvidas nestes projetos. Portanto, depois de analisadas todas as informações obtidas neste trabalho, baseadas em pesquisas e entrevistas realizadas “in loco” no município de Caçapava do Sul no RS, concluiu-se através de um modelo de planejamento (roteiro) contemplando em suas ações iniciais uma avaliação do perfil empreendedor das pessoas responsáveis direta ou indiretamente pelo desenvolvimento do turismo em uma localidade, onde dependendo do grau de empreendedorismo percebido, fosse colocada a disposição destas, capacitações em empreendedorismo com a finalidade de aguçar características de suma importância para o êxito do projeto, como a preocupação de contemplar no planejamento as interfaces entre todos recursos envolvidos e a sociedade como um todo, bem como, a interação na localidade envolvida do sistema turístico e seus subsistemas.

## **ABSTRACT**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **ENTREPRENEURSHIP AND DEVELOPMENT OF THE TOURISM: CASE CAÇAPAVA OF THE SOUTH**

*Author: André Luiz Fialho Blos*

*Advisor: Janis Elisa Ruppenthal*

*Santa Maria, April 25, of 2005*

*Tourism as an economical activity should be exploited wisely to support the social, cultural, economic, and environmental aspects. It is of importance to have some knowledge on this area when exploiting tourism, which is considered by some experts as the “New Industry” nowadays. Due to the introduction of local developmental programs through tourism by governors of all sectors together with some other partnerships, it is possible to observe a basic structural and physical concern on such programs, because several cities and even regions in the country have joined with a certain kind of “fashion”, which is typical on election years. The managers of these locations have spread the idea that tourism would be the solution for all local difficulties just because these locations have in their territories some kind of geographic, archeological, and cultural attractions, and have not considered a crucial point for the success of this opportunity, which involves a deep and systemic planning of all aspects related to tourism. These aspects include from financial, physical, cultural, and environmental resources to training and commitment of people from the community, who would be really capable off managing all kinds of organizations related to those projects. So, after analyzing data obtained through interview and “in loco” research in the county of Caçapava do Sul in RS, based on a model of planning (guideline), which has verified first of all, an evaluation of the management profile of those responsible direct or indirectly for tourism development in a community, we have concluded about the importance of providing these communities with some management training to develop crucial characteristics to the accomplishment of the project such as: the commitment of all the interfaces of all resources involved, and society as a whole, as well as the interaction of the tourist system and its subsystem in the referred location.*

## 1 INTRODUÇÃO

Com a evolução dos acontecimentos econômicos e sociais até os dias atuais, segundo Rabahy (2003) transformou o turismo em uma atividade próspera com possibilidades de crescimento permanente com sua taxa na ordem de 5% ao ano a nível mundial.

Cabe lembrar que o desempenho do setor turístico está particularmente relacionado ao comportamento da renda e sua conseqüente distribuição, bem como da predisposição de tempo livre e diversas outras facilidades resultantes do avanço tecnológico como a variedade disponível de transportes ocasionando assim entre tantas outras variáveis uma maior quantidade de tempo ocioso a ser despendido com o lazer.

Estas distâncias entre diferentes pontos do globo, conforme Dias (2003), encurtaram-se cada vez mais no que diz respeito ao tempo, resultando assim, a existência de uma verdadeira aldeia global, pois se comunicar hoje em dia com pessoas situadas no outro lado do mundo, às vezes, é mais rápido do que um contato presencial com o seu próprio vizinho.

As relações sociais já não dependem exclusivamente da proximidade física, porque o espaço entre pessoas deixou de ser um obstáculo à aproximação entre elas.

Milhões de informações são trocadas diariamente no mundo a todo o instante, aumentando assim a curiosidade entre pessoas e povos que através da atividade turística passam a compreender o seu espaço na sociedade e a inter-relação existente.

Conforme Souza (1997) a própria literatura científica que aborda o desenvolvimento das localidades através do turismo, não se dedica em dar a ele a merecida importância, pois segundo o mesmo autor, por razões muito claras, como o simples fato do turismo ser considerado um fenômeno relativamente novo, pós-Segunda Grande Guerra e ser visto diferentemente entre países, não possui um tratamento uniforme entre nações, e ainda por estar intimamente relacionado ao lazer e descanso conseqüentemente sendo tratado como algo não muito "sério".

Porém conforme o supracitado autor, o turismo é um fenômeno de extrema importância, não somente pelos impactos econômicos e também por suas conseqüências sociais, psicológicas, culturais e ambientais.

Buscando ordenar estas características e sendo o Estado, segundo Swarbrooke (2000), o poder representativo de toda a sociedade e não apenas de grupos ou indivíduos interessados, o mesmo é um agente imprescindível para estruturação e organização imparcial da atividade turística.

O Brasil sobre esta ótica, segundo Cruz (2000), apresentou durante anos um currículo de atuações e ações centralizadas e setorializadas não conseguindo abranger a totalidade e complexidade do fenômeno turístico, onde grandes partes destas ações foram repercutidas pela sociedade de uma forma muito negativa.

Situação que veio a se modificar durante a década de 90, quando o Governo do Brasil, através de novos programas, como o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), resgatasse a confiança da população, por meio da descentralização das decisões e principalmente da criação de parcerias do Estado com diversos setores da sociedade.

O PNMT tem o turismo sustentável como modelo, onde busca conciliar a atividade turística e o modo pelo qual será administrado às novas tendências mundiais de um desenvolvimento também sustentável que pode ser caracterizado como uma evolução harmônica e integrada que gera retorno econômico, sem desrespeitar o meio ambiente natural



e sociocultural e, assegurando, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), a qualidade de vida da sociedade envolvida, a satisfação do turista, bem como o ambiente do qual dependem e usufruem.

Pode-se perceber segundo a OMT, que no intervalo de tempo do ano de 1992 a 2001, enquanto que no mundo houve um aumento de aproximadamente 54,4% da receita gerada pelo turismo, neste mesmo período este incremento representou no Brasil um aumento superior a 184,5%, evidenciando-se assim, um novo tratamento dispensado ao turismo no país, onde se pôde constatar uma grande e rentável oportunidade de negócio.

Para Drucker (1987) aconteceu um profundo redirecionamento da economia até então gerencial para uma economia empreendedora que está movimentando um número muito expressivo de empresas e conseqüentemente pessoas que aplicam recursos sócio-econômicos, recursos naturais e suas capacidades de trabalho no desenvolvimento de seus empreendimentos.

A economia empreendedora se caracteriza pela influência determinante do empreendedor, que segundo Dolabela (1999 a), é o elemento capaz de desenvolver uma visão, utilizando-se dentre inúmeras peculiaridades, entre elas a persuasão, a energia, a perseverança e uma infinita dose de paixão para construir o "algo" a partir do nada ultrapassando barreiras e obstáculos na direção do sucesso.

Devido a este fato, se faz necessário aos profissionais envolvidos direta ou indiretamente no setor do turismo, sejam eles públicos ou privados, um conjunto de habilidades mínimas para que possam alcançar competências necessárias à formação de um perfil adequado ao desenvolvimento do setor em uma localidade.

Para Dornelas (2001) o mito de que o empreendedor é um ser inato acabou, pois atualmente acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e compreendido por qualquer pessoa, sendo que o seu sucesso é decorrente de uma variedade muito grande de fatores internos ou externo associado ao negócio.

Neste estudo foram identificados através de um levantamento, o perfil das pessoas formadoras de opiniões e tomadoras de decisões, que atuam no setor público e privado de uma comunidade e que acreditam no turismo como um setor relevante de desenvolvimento, comparando-os às características pertinentes dos empreendedores de sucesso pesquisadas neste trabalho científico.

## **1.1 OBJETIVOS**

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar a necessidade de capacitação empreendedora através da análise do perfil empreendedor de pessoas formadoras de opinião e tomadoras de decisões de um município que tem o turismo como fator determinante para o desenvolvimento da região, criando-se um modelo no qual contemple a capacitação empreendedora como uma ação no planejamento do turismo.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever a evolução do turismo e sua importância no desenvolvimento de localidades;
- Fazer um levantamento das características do empreendedor de sucesso;
- Relacionar os fatores determinantes do comportamento do empreendedor e;
- Identificar e analisar o perfil empreendedor das pessoas formadoras de opinião e/ou tomadoras de decisões.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se por perceber-se que, através do aumento de receitas geradas no Brasil principalmente na década de 90, o turismo se transformou em um grande nicho de mercado, propiciando desta maneira o ingresso neste de setor de elementos “amadores”.

O fato de localidades com um território privilegiado em atrações naturais e uma história repleta de fatos marcantes seriam requisitos exclusivos para o sucesso de empresas comerciais, industriais e prestadoras de serviços públicas ou privadas, pois basicamente pela situação de estarem incluídos geograficamente naquele território, estariam aptos a apoiarem ou a colocarem à disposição das pessoas um empreendimento rentável capaz de satisfazer a necessidade básica daqueles que por ventura ali passassem em busca de todas atrações a serem usufruídas pelo turista.

Neste sentido conforme Dolabela (1999b), os promotores e divulgadores de projetos, sejam eles órgão públicos, universidades, associações, organizações não governamentais (ONG) ou a própria comunidade em geral, devem adotar uma postura e visão empreendedora, precisando para isso receber algum tipo de conhecimento sobre empreendedorismo.

Assim fazendo, não hesitarão em correr riscos, inovar, criar relações necessárias para o alcance dos objetivos anteriormente traçados, e ainda identificar as oportunidades surgidas buscando os recursos onde estiverem, pois estas características empreendedoras possuem uma importância muito maior do que as próprias estruturas colocadas em jogo, porque estão intrínsecos valores vitais ao desenvolvimento.

Ao verificar-se o perfil empreendedor destas pessoas que crêem no turismo como fomentador de desenvolvimento nesta região, poderá ser contemplado, caso não possuam tal perfil, no planejamento do turismo, um trabalho para transformar estas pessoas em verdadeiros veículos de

criação e disseminação das características empreendedoras, pois assim fazendo estarão colocando a disposição da própria sociedade elementos capazes de participarem efetivamente no desenvolvimento socioeconômico de suas comunidades.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

No trabalho será abordado e analisado o perfil empreendedor de pessoas formadoras de opinião no município de Caçapava do Sul – RS, que acreditam no turismo como fator determinante para o desenvolvimento da região.

### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

A escolha deste tema reflete o interesse do autor pela questão do perfil empreendedor das pessoas que buscam o desenvolvimento de localidades através do turismo.

Para tanto, o trabalho estará estruturado da seguinte forma:

- O capítulo 1 apresenta as considerações introdutórias, objetivos, justificativas, os problemas que originaram este trabalho e a delimitação do tema.
- O capítulo 2 constitui-se de uma revisão bibliográfica referente à evolução histórica do turismo, suas características e conceitos.
- O capítulo 3 trata de uma revisão bibliográfica relativa ao conceito, comportamento e características do empreendedor.
- O capítulo 4 enfatiza a fundamentação metodológica do trabalho, apresentando as delimitações da pesquisa, a definição da população e da amostra, a forma de coleta de dados e a escolha do instrumento de pesquisa.
- O capítulo 5 aborda as características do município onde foi feita a pesquisa.

- O capítulo 6 registra as percepções da pesquisa e o modelo que contempla a capacitação empreendedora como uma ação no planejamento do turismo do município.
- No capítulo 7 são expostas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 O TURISMO

### 2.1.O CONCEITO DO TURISMO ATRAVÉS DOS TEMPOS

Tem-se registro que desde os primórdios da Grécia Antiga e ao longo dos tempos, o ser humano já realizava expedições pelos mais variados propósitos como viagens não só com o intuito de guerrear, levar informações ou desbravar novos territórios, mas também motivadas pela curiosidade e religião.

A utilização do turismo como produto comercial, segundo Castelli (1990) tem início no século XIX, com o advento da Revolução Industrial, de onde surgiram inovações tecnológicas como a máquina a vapor e conseqüentemente o trem e o navio a vapor, que permitiram as pessoas ter acesso a viagens, proporcionadas principalmente pela distribuição da renda e conhecimento dos trabalhadores da época.

Os primeiros esforços para definir o turismo, conforme Molina (2001) ocorreram na década de 30, onde o conceituaram simplesmente como o deslocamento das pessoas as quais reuniam características peculiares com relação à duração e motivação a viajar.

Muitos definiram nesta época o turismo reportando-se principalmente a determinação de um modelo que abrangesse o interesse nos serviços de transporte, alojamento e a alimentação. Dentro deste contexto Hunziker (apud Molina, 2001, p. 11) conceituaram classicamente o turismo como:

*O conjunto das relações e os fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de pessoas fora de seu lugar de domicílio, desde que tais deslocamentos e permanência não sejam motivados por uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária.*

*(Hunziker apud Molina, 2001, p. 11)*

Diversos conceitos do turismo espalharam-se pelos anos, mas para Molina (2001), ficou evidenciado que a grande maioria destas definições não conseguiram efetivamente descrever a amplitude abrangida por ele.

O turismo alcançou conotações, significados e conseqüências altamente complexas transcendendo os elementos citados na maioria dos conceitos, que se detiveram principalmente em dados quantitativos e de valores numéricos, deixando excluídos características resultantes de processos sociais e culturais, não facilmente mensuráveis, e de imprescindível importância à compreensão e implantação de ações que permitissem obter dele os melhores resultados financeiros ou não.

A Organização dos Estados Americanos (OEA) na década de 70 utilizou como conceito de turismo a definição feita por Boullón (apud Bonald, 1984, p. 47), onde tal fenômeno era descrito como:

*Uma atividade econômica do setor terciário, que consiste no conjunto de serviços vendidos ao turista. Ditos serviços estão necessariamente inter-relacionados, de maneira que a ausência de um deles dificulta e até impede a venda ou prestação de todos os outros; além disso tem a peculiar característica de que só é possível ser produzido em locais rigidamente predeterminados, para os quais se deslocam os turistas, ainda que sua venda se uma distribuição do produto, visto como o consumidor é quem viaja a fonte de produção.*  
(Boullón apud Bonald, 1984, p. 47)

Desta maneira, atualmente houve uma evolução no entendimento da abrangência do turismo surgindo definições mais genéricas, onde estão enfatizadas ações não só quantitativas, mas também qualitativas da interação social deste setor à comunidade, como descrito por Wahab (1991):

*Uma atividade humana intencional que serve como meio de comunicação e como elo da interação entre povos, tanto dentro de um mesmo país como fora dos limites geográficos dos países. Envolve o deslocamento temporário de pessoas para outra região, país ou continente, visando à satisfação de necessidades outras que não o exercício de uma função remunerada para o país receptor, o turismo é uma indústria cujos produtos são consumidos no local formando exportações*

*invisíveis. Os benefícios originários deste fenômeno podem ser verificados na vida econômica, política, cultural e psicossociológica da comunidade.*  
(Wahab, 1991, p. 26)

Portanto, segundo Dias (2003) o turismo assumiu um papel de extrema importância no desenvolvimento do ser humano em consequência da modificação das expectativas da sociedade decorrentes das mudanças estruturais no processo produtivo que ocorrem em função da revolução científica e tecnológica ocasionando desta maneira, entre tantas outras características um expressivo aumento do tempo livre nas sociedades, em particular nas já desenvolvidas, pois o ser humano durante séculos dedicou o seu tempo quase que exclusivamente ao trabalho.

Atualmente, com a evolução da tecnologia o trabalho pesado vem sendo substituído por máquinas, propiciando a utilização do tempo em outras atividades que exigem maior utilização do intelecto. Este tempo deverá ser preenchido com atividades que alimentem a necessidade de conhecimento e desenvolvimento do espírito, muito ao encontro dos resultados obtidos com a utilização do turismo como alternativa para o preenchimento deste tempo.

## **2.2 O TURISMO COMO ALTERNATIVA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Ao se falar em alternativa de desenvolvimento local deve-se ter sempre em mente, que principalmente no turismo por inter-relacionar sociedade, meio ambiente, economia, tecnologias e política, precisa-se aprofundar o entendimento de um conceito mais sistêmico e que busque contemplar todos os atores envolvidos no território, que é o de desenvolvimento sustentável.

Para Martins (1995) a origem do tema sustentabilidade foi encontrada na Alemanha, em princípios do século XIX, decorrente da exploração dos bosques madeireiros.



A partir do final do século XIX e início do século XX, surgem na Europa os primeiros estudos sobre problemas ambientais entre eles o efeito estufa e as mudanças climáticas.

Em um período mais recente, alguns países retomaram suas preocupações com as questões ambientais, tornando-se o tema um fenômeno mundial que surgiu com muita força a partir de 1968, motivados pelos movimentos sociais e logo depois pela crise do petróleo.

Em 1970, surge um informativo elaborado pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) solicitado pelo Clube de Roma, sobre os *Limites de crescimento*, e traz como conclusão questões de como chegar a ser uma sociedade materialmente suficiente, socialmente equitativa e ecologicamente contínua.

Já em 1972, segundo Martins (1995), acontece em Estocolmo a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, deixando visível a necessidade de implementar estratégias ambientais adequadas para promover um desenvolvimento socioeconômico equitativo, nomeado neste momento o termo *ecodesenvolvimento*, que mais tarde vem a se chamar *Desenvolvimento Sustentável*.

Importante resaltar que durante a Conferência de Estocolmo os aspectos técnicos que envolvem a contaminação provocada pela industrialização, o crescimento populacional e a urbanização, tiveram mais destaque. A partir deste momento, muitas iniciativas visando às questões ambientais começam a ganhar espaço em todo mundo, obtendo cada vez mais relevância em estudos e discussões pelo mundo afora .

Para Dias (2003) os intermináveis fluxos de pessoas, que viajam pelo mundo possibilitam a geração de grandes impactos na economia mundial, pois alteram desde a estrutura de trabalho, ativando e desativando inúmeros segmentos econômicos, vinculados diretamente em setores como o transporte, obras públicas e privadas, lazer e entretenimento, entre tantos outros, bem como indiretamente repercute em toda a sociedade ao gerar renda e fomento a outras atividades e diversos produtos gerados com o intuito de satisfazer os turistas.

Por outro lado, segundo Dias (2003) este grande fluxo de pessoas acarreta grandes transformações na economia, cultura e meio ambiente das localidades que desfrutam do turismo como alternativa de desenvolvimento. Se não bem dimensionadas estas ações podem provocar destruição de modos de vida tradicionais e de regiões ecologicamente preservadas.

Entretanto, o turismo caso bem trabalhado pode minimizar estes riscos, pois para Molina (1997), entre diversos fatores positivos o autor cita:

- Geração de divisas que possibilitam cobrir o déficit da balança econômica;
- Criação de frentes de trabalho gerando a ampliação do número de empregos;
- Criação de empregos com investimentos comparativamente inferiores aos de outros setores da economia;
- Aproveitamento de recursos renováveis quando utilizados de maneira planejada e avaliados todos os impactos;
- Apoio para o desenvolvimento regional;
- Contribuição para o resgate e a conservação dos usos e costumes locais, bem como da culinária, fatos históricos e tradições folclóricas nativas;
- Favorecimento da rápida distribuição geográfica da renda, entre tantos outros fatores.

Para Rabahy (2003) o turismo deve ser analisado de uma maneira ampla não muito simples de ser entendido, pois além das repercussões econômicas e financeiras facilmente visualizadas, o turismo envolve aspectos políticos, culturais e ambientais, tornando-se assim uma complexa tarefa à avaliação dos seus efeitos, pela dificuldade de obtenção de dados estatísticos padronizados que se fazem necessários a um estudo aprofundado do tema, assim como o seu caráter multidisciplinar.

Não obstante, o turismo é uma realidade que vem sendo estudada e mensurada proporcionando a localidades desfrutá-lo como qualquer outro segmento da economia.

Para Dias (2003) o grande fluxo turístico de uma localidade, na sua maioria, independe de ações de órgãos públicos nacional, porque através de medidas locais, um município pode efetivamente ser capaz de captar recursos e investimentos para fazer do turismo uma ferramenta de desenvolvimento local.

O governo em nível de nação, pode sim, incentivar programas de desenvolvimentos regionais com o intuito de contribuir para a ampliação e consolidação do turismo como fonte geradora de riqueza e renda. Todavia, cabe exclusivamente à comunidade local um amplo processo de participação na criação das alternativas dos diferentes caminhos a serem seguidos para o desenvolvimento do turismo.

Segundo Sessa (1982) o turismo constitui-se em uma atividade produtiva e geradora de emprego, fatores de relevância para o desenvolvimento de certas regiões. Por apresentar este tipo de atividade, há vantagem de se caracterizar como um “produto” que será consumido em regiões menos desenvolvidas, muito embora grandes centros também necessitem deste tipo de incremento em suas receitas.

Estas características possibilitam fazer do turismo uma ferramenta de transferência de recursos de regiões mais ricas para regiões mais pobres proporcionando assim conforme diz Palomo (1979), um equilíbrio entre regiões, melhorando sobremaneira as condições de vida das localidades mais atrasadas, seja pelo avanço em infra-estrutura, seja pelo crescimento de outras atividades associadas a ele.

Uma peculiaridade da atividade turística, segundo Dias (2003) é a utilização dos recursos naturais e culturais na composição de um produto comercializável que não pode ser transferido e nem consumido a não ser no local de origem, pois deste modo o turismo pode gerar ganhos os quais deverão ser administrados pela própria comunidade que integra o produto turístico da região.

Os impactos decorrentes das receitas geradas pelo turismo, para Dias (2003), causam efeitos diretos e indiretos na economia sendo considerado multiplicador econômico. As despesas dos visitantes acarretam no surgimento de uma renda que por sua vez gera consumo, criando-se assim um ciclo contínuo de despesa e renda por toda a economia da sociedade envolvida, surgindo o incremento no número de empregos, que conseqüentemente exigirá um aumento de infra-estrutura e assim multiplicando também o capital da sociedade.

### **2.3 PROBLEMAS DECORRENTES DO TURISMO**

Para Dias (2003) o turismo quando bem planejado e administrado gera inúmeros benefícios à comunidade envolvida, mas por outro lado, se mal planejado e mal monitorado grandes serão os malefícios decorrentes destas ações. A repercussão desta falha administrativa e operacional do turismo pode ser sentida principalmente nos campos: econômico, social, cultural e ambiental.

#### **a) Na economia.**

Estes problemas se ocorrem principalmente pela sazonalidade, ou seja, a descontinuidade do fluxo turístico decorrentes principalmente do clima, período de férias, feriados, entre outros; pela desarticulação das atividades tradicionais, como a pesca, artesanato, agricultura de subsistência, vendas, entre outros; e pela transformação na estrutura do trabalho como, por exemplo, à substituição da agricultura pelo turismo.

#### **b) Na sociedade.**

Os problemas enfrentados pelo desenvolvimento do turismo podem ser elencados, entre tantos outros: a transformação da estrutura social do trabalho, isto é, jovens e mulheres aumentem a independência econômica; o ressentimento local oriundo do choque cultural dos nativos

com o turista; problemas gerados pela saturação da infra-estrutura; transformação dos valores de condutas morais como a liberalidade sexual, uso de drogas, aumento da taxa de criminalidade, prostituição infantil, entre outros; modificação nos padrões de consumo; transmissão de doenças; manifestações de etnocentrismo, ou seja, muitas vezes o turista pode trazer uma noção de servilismo, diminuindo assim a auto-estima da população; e o excesso de padronização que poderá descaracterizar a cultura da sociedade local.

c) Na cultura

O turismo pode causar um detrimento da cultura local, seja pela assimilação de hábitos, danças e costumes dos visitantes, seja pela comercialização de arte e artesanato sem o seu significado original, entre outros.

d) No meio ambiente.

O turismo pode causar, caso não bem planejado, impactos ambientais em todos os recursos naturais existentes, como a água, as florestas, os animais silvestres, a flora e a paisagem como um todo.

Quando não muito bem dimensionado, o turismo poderá acarretar prejuízos irreversíveis para o meio ambiente, deixando seqüelas para a comunidade residente atual e às gerações futuras da região afetada implicando na redução drástica da qualidade de vida destas pessoas.

## **2.4 O PLANEJAMENTO DO TURISMO**

### **2.4.1 Estratégias e Objetivos**

Para Petrocchi (1998) estratégia significa um conjunto harmonioso e integrado de objetivos de importância para a sobrevivência satisfatória a longo prazo de uma organização, sendo que ela define a imagem básica desta, objetivos, atividades presentes e futuras e a posição desejada por esta em um horizonte futuro.

Esta estratégia deverá levar em consideração todos os aspectos externos (economia, demografia, política, tecnologia, ecologia e cultura), isto é, analisará o macroambiente, de onde serão elencados movimentos que explorarão as oportunidades detectadas, atenuarão ou eliminarão influências das ameaças apontadas, potencializará os pontos fortes da entidade e ainda, reverterá a existência das fragilidades reconhecidas.

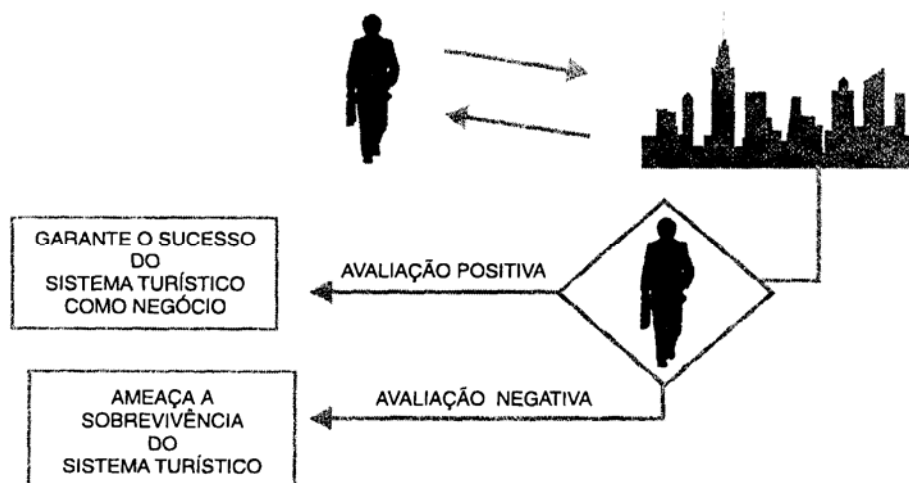
Cabe salientar que no turismo existe um conflito quanto aos objetivos a longo ou curto prazo, em decorrência do envolvimento neste setor de gestores públicos e privados, porque dependendo do caso, os objetivos a curto prazo são melhores vistos pelos políticos pois é importante para a continuidade de seus mandatos a visualização das ações destes pela população eleitoral, situação que deverá ser analisada profundamente no momento do planejamento.

### **2.4.2 O Planejamento**

Para Petrocchi (1998) quando um turista visita pela primeira vez uma cidade, inicia-se assim, um processo de interação entre este indivíduo e o próprio local visitado, pois esta cidade é integralmente considerada um sistema turístico, com seus prédios, ruas, atrativos turísticos e habitantes, sendo que o visitante é basicamente o cliente desta relação, visto que ele vai agregar receitas que alimentarão os negócios desta localidade. Por conseguinte, este sistema deve garantir a

qualidade dos produtos e serviços colocados à disposição dos turistas conforme a Figura 1.

**Figura 1 – Avaliação do turista**



Fonte: Petrocchi (1988, p.53)

Para Beni (1998) entende-se como sistema um conjunto de partes que interagem de modo a atingir um determinado fim, de acordo com um plano ou princípio; ou conjunto de procedimentos, doutrinas, idéias ou princípios, logicamente ordenados e coesos a fim de descrever, explicar ou dirigir o funcionamento de um todo.

Mas Miller apud Beni (1998) apresenta outra definição, destacando que sistema é um conjunto de unidades relacionadas entre si. A palavra conjunto, para ele, implica que as unidades possuem propriedades comuns, ou seja, o estado de cada unidade é controlado, condicionado ou dependente da situação das outras unidades. Assim, o conjunto encontra-se organizado em virtude das inter-relações entre as unidades, e seu grau de organização permite assumir a função de um todo que é maior do que a soma de suas partes .

Beni (1998) identifica algumas características básicas ao sistema, sendo elas:

a) meio ambiente - são todos os aspectos que não compõem diretamente o sistema, porém exercem influências sobre a operação do mesmo;

b) unidades ou elementos - são as partes que compõem o sistema;

c) relações - são as inter-relações entre os elementos através de ligações que revelam os fluxos;

d) atributos - qualidades atribuídas aos elementos ou ao sistema, a fim de caracterizá-lo;

e) entrada (*input*) - tudo aquilo que o sistema recebe;

f) saída (*output*) - produto final dos processos de transformação a que se submete o conteúdo da entrada;

g) realimentação (*feedback*) - processo de controle para manter o sistema em equilíbrio;

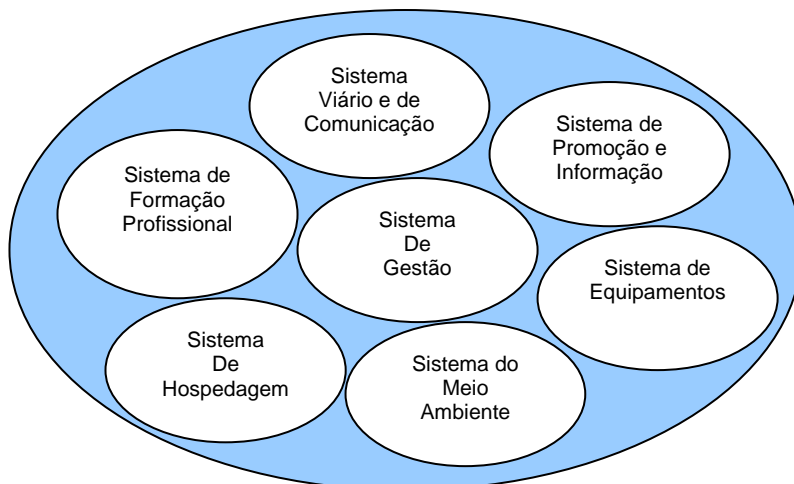
h) modelo - é a representação do sistema através da abstração para facilitar o projeto e/ ou análise do sistema. Tem por objetivo básico auxiliar o estudo do sistema, possibilitando uma maior abrangência e ao mesmo tempo permitindo a análise de causa e efeito entre seus elementos.

O turismo visto sob o prisma da *teoria geral dos sistemas* deve ser considerado como um *sistema aberto* facilitando desta forma múltiplas trocas, assim como também análises multidisciplinar e transdisciplinar. As relações estabelecidas a partir deste sistema podem ser estudadas e trabalhadas nas mais diversas disciplinas.

A Figura 2 a seguir apresenta o funcionamento do *sistema turístico* por meio de um modelo referencial com base na análise da oferta e procura, a partir do modelo da oferta e demanda de Roberto Boullón (1997) e complementado sob alguns aspectos com a proposta do Sistema de Turismo (SISTUR) de Mário Beni (1998).



**Figura 2 – Sistema turístico e seus subsistemas**



Fonte: Adaptado de Petrocchi (1998)

Este modelo permite a compreensão da atividade turística de forma sistêmica, certamente quanto maior o objeto de estudo mais complexo será o modelo. Para o presente estudo considera-se suficiente este modelo simplificado, uma vez que o principal objetivo está em verificar a possibilidade do desenvolvimento da atividade turística sob o prisma do “desenvolvimento sustentável”.

Para Petrocchi (1998) os sistemas sociais, como o turístico, se enquadram nos sistemas conhecidos como abertos, pelo fato de que este tipo de sistema interage com o meio externo de maneira dinâmica, recebendo deste meio diversas entradas (pessoas, materiais, recursos financeiros, recursos naturais, informação, entre outros) as quais são transformadas resultando em saídas (serviços, produtos, lazer, entre outros). O sistema aberto molda-se tanto ao meio através de mudanças estruturais quanto dos processos de seus subsistemas conforme Figura 2.

O planejamento, conforme Figura 3, deverá ser o indutor do desenvolvimento do turismo, porque para Petrocchi (1998) a maioria dos municípios brasileiros com potencial turístico apresenta uma gama muito grande de carências, possibilitando assim, um grande espaço para o crescimento deste setor. Cabe salientar que o planejamento deverá

envolver toda a comunidade, pois a participação dos habitantes locais se faz extremamente necessário em virtude da conscientização desta população para a importância do turismo na região.

**Figura 3 – Planejamento do turismo**

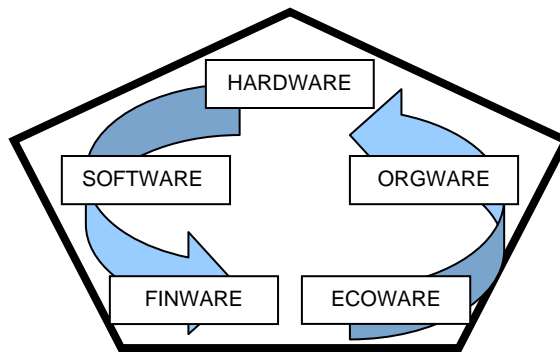


Fonte: Adaptado de Petrocchi (1998)

#### 2.4.3 Estratégia para condução ao desenvolvimento local.

De acordo com Coccossis (1991) as escolhas das políticas para o desenvolvimento estratégico de uma cidade ou de uma região, podem resumir-se no Modelo do Pentágono, que mostra os fatores críticos para o êxito da intervenção de gestores locais, conforme Figura 4.

**Figura 4 – Modelo do Pentágono**



Fonte: Adaptado de Coccoccis (1991)

- O *HARDWARE* do desenvolvimento local e regional é formado por todas as infra-estruturas que servem de base aos processos de mudanças estruturais, indispensáveis ao funcionamento do sistema produtivo. Pode-se destacar: as redes de comunicação e de transporte, os acondicionamentos de solo que facilitam a produção (Polígonos Industriais, Parques Tecnológicos), as instalações de capital social, entre outros.
- O *SOFTWARE* do desenvolvimento local e regional compreende os fatores qualitativos que são necessários ao crescimento. Tem caráter imaterial. Inclui as ações que se propõe melhorar, como a qualificação de recursos humanos, o *know-how* tecnológico e inovador, a capacidade empreendedora existente, a informação acumulada nas organizações e empresas e a cultura de desenvolvimento da população.
- O *ORGWARE* do desenvolvimento local e regional é a capacidade de organização existente na cidade e região que lhe permite dar uma resposta eficaz aos desafios da competitividade e globalização. São as formas organizativas das empresas e a capacidade de relacionarem-se umas com as outras para encontrar solução aos problemas locais e regionais e constituir acordos de cooperação e organização formais e

informais. Inclui-se ainda a formação de redes de agentes e de instituições para a organização do desenvolvimento.

- O *FINWARE* do desenvolvimento local e regional está formado pelo conjunto de instrumentos financeiros, que se utilizam para o desenvolvimento estratégico de um território. Não se trata somente das medidas de carácter públicas destinadas para investir em projetos de infra-estruturas e de melhora do software de desenvolvimento, mas também dos recursos privados dos quais usam os bancos, as empresas e os particulares para levar adiante os projetos de investimento de uma cidade ou região. Tem tido importância crescente os instrumentos de engenharia financeira, empregados combinadamente com recursos públicos e privados. Em geral os instrumentos financeiros tem um carácter finalista, já que se destinam a planificar ou iniciar atividades produtivas, para construir as infra-estruturas necessárias que permitam conseguir um bom desenvolvimento econômico a fim de fomentar a melhora de aspectos concretos do software de desenvolvimento.

- O *ECOWARE* do desenvolvimento local e regional consiste em um conjunto de instrumentos que organizam o uso adequado dos recursos naturais existentes. Nas últimas décadas tem-se tornado importante a idéia de que a manutenção do meio ambiente e do patrimônio artístico e cultural constitui uma dimensão estratégica do desenvolvimento, não só porque supõe uma melhora da qualidade de vida da população, mas também devido a qualidade do meio ter-se convertido em uma vantagem competitiva para a localização das empresas. As ações dirigidas a sustar a deterioração do meio ambiente e proteger a qualidade dos recursos naturais têm adquirido, progressivamente um valor estratégico no desenvolvimento. A utilização dos instrumentos depende da necessidade da localidade ou região e dos problemas que apresenta cada território. Para tal as regiões necessitam de um sistema organizado, capaz de orientar a melhor aplicação dos planos e dos recursos, objetivando atingir seu desenvolvimento.

## **3 O EMPREENDEDOR**

### **3.1 O EMPREENDEDORISMO E SEU DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO**

As constantes mudanças na economia mundial têm alterado significativamente o comportamento-social, tecnológico e produtivo da sociedade moderna. Com características sem precedentes na história, o homem contemporâneo vê-se em meio a verdadeiras transformações as quais alteram, quase que do dia para a noite, a sua visão de mundo, a sua forma de pensar e agir, tornando cada vez mais urgente uma readaptação aos novos costumes.

Em uma economia globalizada onde se alteram constantemente os modos de produção, as tecnologias utilizadas e até mesmo o perfil do consumidor, mais do que nunca é necessário que empresas e empresários, e não apenas estes, para obterem seus espaços, tenham um espírito empreendedor aguçado.

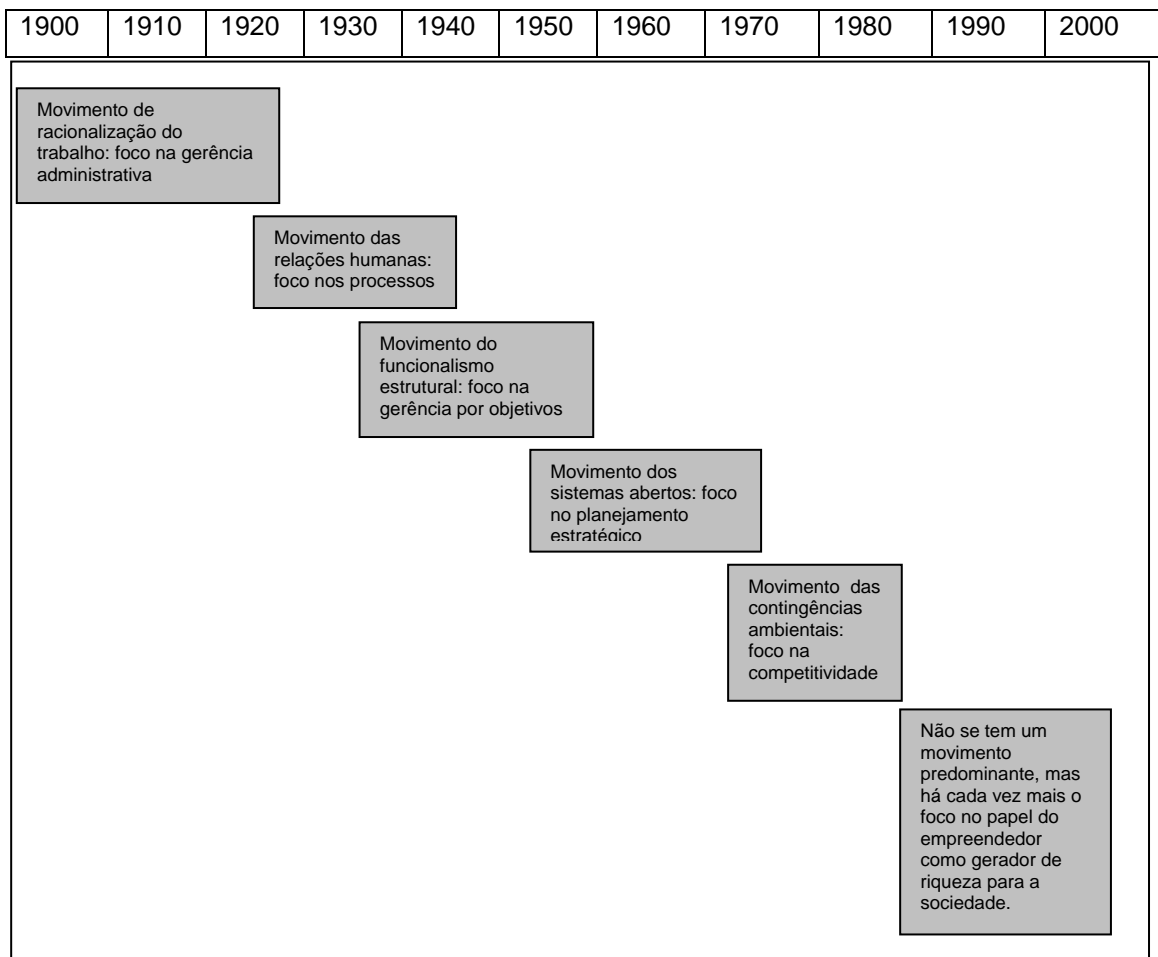
Ser empreendedor, saber criar, desenvolver e adaptar técnicas inovadoras já não é mais uma utopia a ser alcançada. É mister não apenas aos empresários de sucesso, mas a todos que almejam alcançar um diferencial em suas atividades.

Segundo Drucker (2002) em poucas décadas a sociedade se reorganiza – muda sua visão de mundo, seus valores básicos, sua estrutura social e política, suas artes, suas instituições fundamentais. Cinquenta anos depois há um mundo novo, e as pessoas jovens, não conseguem nem imaginar a realidade em que seus avós viveram e no qual seus próprios pais nasceram.

Segundo Dornelas (2001) o mundo vem sofrendo diversas transformações em períodos de tempo muito pequenos principalmente nas ocorridas no século XX, por ocasião do surgimento das invenções decorrentes da inovação ou nova visão de como utilizar coisas já existentes. Na grande maioria destas transformações, os responsáveis por estes inventos, são pessoas com características especiais, visionárias, questionadoras, que buscaram o diferente e que entre tantas outras peculiaridades correram riscos mensurados.

O conceito de empreendedor foi decorrente da evolução histórica das teorias administrativas como é mostrada no Quadro 1.

**Quadro 1 – Evolução histórica das teorias administrativas**



Fonte: Adaptado de Dornelas (2001)

Cabe salientar que o movimento descrito em cada teoria, refere-se ao que predominou naquele período, bem como o foco descrito está relacionado aos conceitos administrativos predominantes naquela teoria.

Para Hisrich (2004) o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo progrediu ao lado da própria evolução da palavra empreendedor a qual se origina do termo francês *entrepreneur* que traduzido para o português significa “aquele que está entre”. A evolução da teoria do empreendedorismo, bem como do termo empreendedor pode ser percebido na Quadro 2 a seguir.

**Quadro 2 – Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor.**

<i>Idade Média</i>	<i>Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala</i>
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor com o governo.
1725	Richard Cartillon – pessoa que assume riscos e diferente da que fornece capital.
1803	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros do capital.
1876	Francis Walker – distingui entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McCllland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker – O empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapeco – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vésper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot – o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Adaptado de Hisrich (1986)

### 3.2 O CONCEITO DE EMPREENDEDOR

O papel do empreendedor sempre foi fundamental na evolução da sociedade, todavia um grande destaque está sendo dada a sua definição, pois segundo Dornelas (2001), a economia e principalmente os meios de produção e serviços também se sofisticaram, necessitando para isto se formalizar os conhecimentos que anteriormente eram obtidos de forma empírica, porque este realce no empreendedorismo é uma consequência da velocidade das mudanças tecnológicas e não um modismo considerado ainda por muitos.

Para Hisrich (2004) há uma grande importância do empreendedor na evolução da sociedade, pois infinitos são seus conceitos, e quando se associa a figura do empreendedor a algumas perspectivas empresariais, mais refinados ficam seus conceitos.

Mas para Shapero (1975) em quase todas as definições do empreendedor existe um consenso em diversos comportamentos como:

- Tomar iniciativa;
- Organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático, e;
- Aceitar o risco ou fracasso em suas ações.

Para Vésper (1980) o conceito de empreendedor está diretamente relacionado à função daquele que busca defini-lo, como por exemplo o economista, o qual vê o empreendedor como um elemento que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos com o intuito de tornar os valores destes superiores.

Para um psicólogo, o empreendedor é uma pessoa impulsionada por algumas forças como a necessidade de obter algo, experimentar, realizar ou ainda escapar da autoridade de outros.



Para alguns empresários, o empreendedor é conceituado como um concorrente agressivo e ameaçador, mas para outros é considerado como alguém que cria riquezas para os outros, bem como aquele que encontra diversas maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos para outras pessoas.

Já para Fillon (1991) o empreendedor simplesmente é aquele indivíduo que imagina, desenvolve e realiza suas visões.

Para Kirzner (1973) o empreendedor é aquela pessoa que cria um equilíbrio ao encontrar uma posição clara e positiva em um ambiente de turbulência e de caos, identificando oportunidades nestas situações.

Mas entre tantas definições talvez uma das mais antigas e que melhor conceituou a figura do empreendedor seja a de Schumpeter (1949), que o definiu como aquele elemento capaz de destruir as ordens econômicas existente, introduzindo novos produtos e serviços com a criação de formas inovadoras de organização ou simplesmente pela exploração de novos recursos ou materiais.

Portanto, por mais distintas que pareçam as definições de empreendedor registradas, todas possuem noções semelhantes como a novidade, a organização, a criação, a riqueza, a dedicação e os riscos assumidos.

Pois empreendedorismo é, segundo Hisrich (2004), o processo de criar algo novo com valor, dedicando-se tempo e esforços necessários ao sucesso da ação, assumindo para isto riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes, bem como recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e social.

### **3.3 CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DOS EMPREENDEDORES DE SUCESSO**

Para Gauthier apud Fillon (1999) não foi possível estabelecer um perfil psicológico inteiramente científico dos empreendedores por diversos motivos, dentre os principais, a diferença de resultados nas amostragens.

Porém foram identificadas características, bem como aptidões, altamente comuns na maioria dos empreendedores estudados.

Para Dornelas (2001) entre diversas características que podemos associar ao empreendedor de sucesso, algumas são bastante percebidas como: são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem, são independentes e constroem o próprio destino, ficam ricos, são líderes e formadores de equipes, são bem relacionados e organizados, fazem planejamento de todas as ações, possuem conhecimento do assunto, assumem riscos calculados, criam valor para a sociedade, entre outros como os descritos e conceituados no Quadro 3 a seguir:

**Quadro 3 – Características dos empreendedores de sucesso**

São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e, o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma idéia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas idéias são daqueles que as vêm primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas idéias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento amplia.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de "fazer acontecer". Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.

(continua)

(continuação)

São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Desejam ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. São respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
São bem relacionados ( <i>networking</i> )	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos de conhecimento e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Dornelas (2001, p.31-33)

Para Timmons (1994) e Hornaday (1982) as principais características de um empreendedor de sucesso são:

- Ter iniciativa, autonomia, bem como autoconfiança;
- Segue exemplos de pessoas que obtiveram sucesso na vida;
- Possui perseverança e tenacidade;
- Considera o fracasso como qualquer outro resultado, pois aprende com seus próprios insucessos;
- Dedica-se intensamente em sua atividade, concentrando seus esforços nos resultados pretendidos;
- Fixa metas e alcança-as;
- Possui uma forte intuição;
- É comprometido;
- Procura sempre obter dos outros um *feedback* a respeito do seu comportamento;
- É um sonhador realista;
- É um líder;
- Planeja suas ações para resultados, principalmente a longo prazo;
- Possui um bom relacionamento;
- Conhece profundamente o ramo em que atua;
- Age com pró-atividade;
- Cria um método próprio de aprendizagem;
- Influencia as pessoas com as quais trabalha, acreditando na crença de que pode provocar mudanças no sistema em que atua;
- Assume riscos calculados e moderados;
- É hábil em definir a partir do indefinido;
- Mantém o alto nível de consciência do ambiente em que atua; entre outros.

Como pode ser percebido, o empreendedor é uma pessoa com diversas características muito marcantes e com um grau de profundidade

destas acima da média, que geralmente se encontra em um cidadão comum.

O Empreendedor não tem a necessidade exclusiva de possuir seu próprio negócio, podendo fazer da empresa em que trabalha um “campo fértil” para o seu autodesenvolvimento, bem como o sucesso ainda maior da organização em que faz parte, sendo este elemento conhecido como um intra-empendedor.

### **3.4 O EMPREENDEDORISMO NO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE UMA LOCALIDADE**

Segundo Hisrich (2004), o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico mais do que o incremento da produção e renda de uma localidade é de envolver a iniciativa de constituir mudanças na estrutura não só do seu próprio negócio, como também da sociedade, não só o desenvolvimento de novos produtos e serviços, como também no estímulo ao interesse de se investir nos novos empreendimentos que estarão sendo criados.

Cabe salientar que estes novos investimentos funcionam diretamente na demanda e na oferta, ou seja, o novo capital ora criado impulsiona a capacidade de crescimento, e as novas despesas utilizam a nova capacidade e produção.

Conforme Dolabela (1999a) quando se tratar de desenvolvimento local, deve-se não só empregar teorias econômicas, mas sim, apoiar-se em conteúdos de mudança organizacional e animação social, devido ao fato do desenvolvimento econômico local emergir das iniciativas e do dinamismo da comunidade, valorizando os recursos financeiros e recursos materiais locais.

Para Dolabela (1999a) deve-se também se apoiar principalmente no empreendedorismo, disseminando-o fortemente entre a comunidade como fontes de geração de emprego e conseqüentemente um instrumento de sucesso no desenvolvimento socioeconômico local.

Dolabela (1999b) igualmente afirma que tudo leva a crer que o desenvolvimento econômico seja função do grau de empreendedorismo de uma comunidade, pois o empreendedor cria e aloca valores para indivíduos e à sociedade por meio da inovação tecnológica e crescimento econômico e que, condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento necessitam de pessoas com características empreendedoras que aproveitem através de sua liderança e perfil coordenar este processo de desenvolvimento na localidade.

### **3.5 HABILIDADES DO EMPREENDEDOR**

Segundo Hisrich (2004) as habilidades exigidas aos empreendedores podem basicamente se dividir em três áreas principais, isto é, habilidades técnicas, habilidades de administração e habilidades pessoais.

As habilidades técnicas referem-se principalmente à redação, expressão oral, monitoramento do ambiente, administração comercial técnica, tecnologia, capacidade de ouvir, capacidade de organizar, treinamento, capacidade de trabalho em equipe, entre outros.

As habilidades administrativas estão envolvidas desde o início do negócio ao desenvolvimento e a administração de qualquer empresa, como por exemplo: o planejamento e estabelecimento de metas, capacidade de tomar decisão, relações humanas, finanças, contabilidade, controle, negociação, lançamento de empreendimentos e administração do crescimento, entre outros.

Já as habilidades empreendedoras pessoais são aquelas que fazem a diferença entre um empreendedor e um administrador de um empreendimento, como por exemplo: o controle interno e de disciplina, inovação, orientação para mudanças, persistência, liderança visionária e habilidade para lidar com mudanças, entre tantas outras.

### **3.6 ÉTICA E RESPONSABILIDADES DO EMPREENDEDOR**

Conforme Hisrich (2004), um empreendedor deve colocar em risco o seu próprio capital a fim de disponibilizar e vender produtos e serviços. Enquanto despende mais energia do que uma pessoa de negócios médios para inovar, coloca-se assim, em situações rotineiras estressantes com um nível muito alto de dificuldades, concorrendo para que se estabeleça um forte equilíbrio entre as exigências éticas, econômicas e responsabilidades sociais.

Situação que o difere de um administrador comum de negócios que toma decisão baseada em sua posição moral relacionado estreitamente ao clima organizacional que lhe serve como suporte às leis e códigos profissionais de ética.

Apesar dos empreendedores confiarem muito em seus sistemas de valores, mostram-se sensíveis à pressão de seus pares e às normas sociais gerais na comunidade e em seus concorrentes.

Para Dolabela (1999) a grande influência dos empreendedores na sociedade e na economia é de extrema importância. Eles, como qualquer cidadão, devem ser guiados por princípios e valores nobres, pois deverão sempre ter em mente que todas formas de obter vantagens através de atos ilícitos, vão muito mais além das ações, na verdade, inibem o crescimento coletivo e despreparam a localidade em que estão inseridos para a competitividade global.

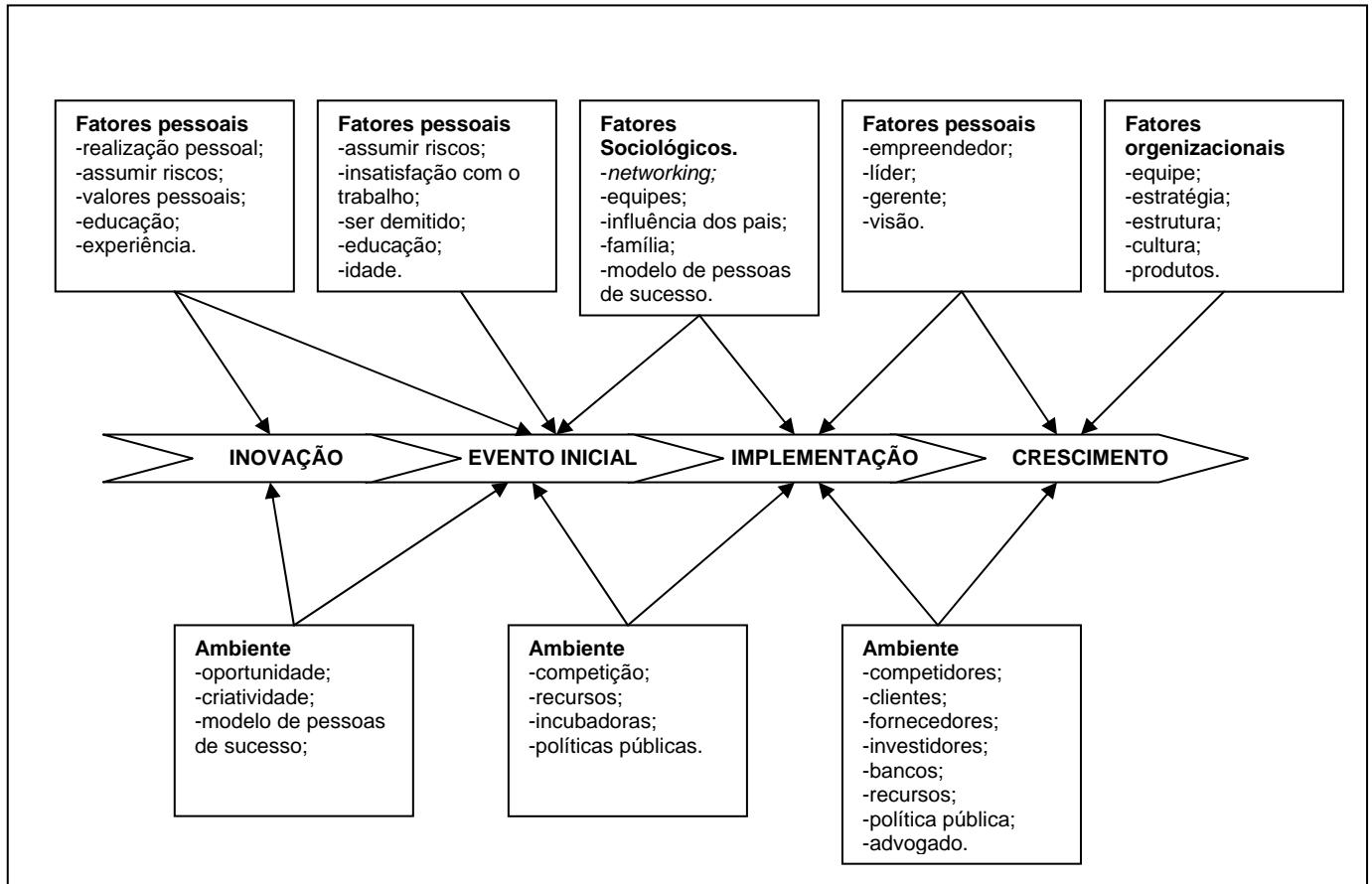
### **3.7 O PROCESSO DE EMPREENDER**

Segundo Dornelas (2001) pode parecer um acaso o ato de tornar-se um empreendedor, podendo ser testado através de um questionamento básico como o de saber quais os motivos que levaram uma pessoa a criar sua própria empresa.

Entre tantas respostas relacionadas ao acaso, na verdade esta decisão é decorrente de fatores externos, ambientais e sociais que

associados a uma aptidão pessoal resultaram em tal empreendimento conforme Quadro 4 a seguir.

**Quadro 4– Fatores que influenciam no processo empreendedor**



Fonte: Adaptado de Dornelas (2001)

O processo de iniciar um novo empreendimento está associado diretamente ao processo de empreender, que para Hisrich (2004), assume um papel muito maior do que simplesmente a resolução de um problema em uma posição administrativa normal, pois o empreendedor deve encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade que supere as forças de resistência à criação do algo novo. Este processo possui quatro fases distintas:

- Primeira fase, na qual se faz a identificação e avaliação da oportunidade criando-se e dimensionando-se tal oportunidade;



- Segunda fase, onde é desenvolvido o plano de negócio e são descritas as características do empreendimento e do setor com todos os subplanos de marketing, financeiro, produção, organização, operacional, resumo e anexos pertinentes ao negócio;
- Terceira fase, em que se faz a determinação dos recursos necessários para o empreendimento, seja uma análise de recursos existentes, ou o acesso externo destes;
- Quarta fase, refere-se à administração da empresa através do estilo administrativo, variáveis chaves para o sucesso do negócio, identificação dos problemas existentes e potenciais do empreendimento, bem como da implementação de sistemas de controle no negócio.

### **3.8 CULTURA CORPORATIVA VERSUS CULTURA INTRA-EMPREENDEDORA**

A cultura corporativa, para Hisrich (2004) possui uma atmosfera e um sistema de compensações que favorecem a tomada de decisões conservadoras, pois são relevantes nesta cultura uma reunião de grande quantidade de dados como base para uma decisão racional, utilizando-se destes dados para justificá-la caso os resultados sejam os pretendidos e planejados, bem como possui uma estrutura hierárquica, com procedimentos, sistemas de relatórios, instruções e mecanismos de controle estabelecidos.

Já a cultura intra-empresarial desenvolve perspectivas, objetivos e planos de ação, recompensa as ações empreendidas, sugere tentar e experimentar, criar e desenvolver em qualquer área, pois possui uma estrutura organizacional plana que estabelece uma atmosfera de confiança e discussão que facilita a realização de visões e objetivos.

Enquanto os gerentes tradicionais são movidos pela promoção e compensação corporativa, os empreendedores e intra-empresariais

empenham-se pela independência e a possibilidade de criar, conforme Quadro 5 a seguir:

**Quadro 5 – Comparação entre Gerentes, Empreendedores e Intra-empresendedores**

	<b>Gerentes tradicionais</b>	<b>Empreendedores</b>	<b>Intra-empresendedores</b>
Motivos principais	Promoção e outras compensações corporativas, tradicionais como escritório, auxiliares e poder	Independência, oportunidade de criar e dinheiro	Independência e capacidade de avançar nas compensações corporativas
Orientação de tempo	Curto prazo- atingir cotas e orçamentos semanais, mensais, trimestrais e o planejamento anual	Sobrevivência e crescimento do negócio	Entre gerentes tradicionais e empreendedores, dependendo da urgência em atingir o cronograma auto-imposto
Atividade	Delega e supervisiona mais do que envolve diretamente	Envolvimento direto	Mais envolvimento direto do que delegação de tarefas
Risco	Cuidadoso	Assume riscos moderados	Assume riscos moderados
<i>Status</i>	Preocupação com símbolos de <i>status</i>	Nenhuma preocupação com símbolos de <i>status</i>	Sem preocupação com símbolos de <i>status</i> tradicionais – deseja a independência
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas	Lida com erros e falhas	Tenta esconder projetos arriscados até que estejam prontos
Decisões	Geralmente concorda com os que têm cargos na administração superior	Segue o sonho com decisão	Capaz de fazer com que os outros concordem em ajudar a realizar seu sonho
A quem serve	Aos outros	A si e aos clientes	A si, aos clientes e aos patrocinadores
História familiar	Membros da família trabalham em grandes organizações	Experiência empresarial em pequenas empresas, profissional ou em fazenda	Experiência empresarial em pequenas empresas, profissional ou em fazendas
Relacionamento com os outros	Hierarquia com relacionamento básico	Transações e acordos com relacionamento básico	Transações dentro da hierarquia

Fonte: Hisrich (2004, p.61)

### **3.9 SENTIMENTOS DO EMPREENDEDOR**

Para Hisrich (2004) o empreendedor em potencial pode ser hoje uma enfermeira, mecânico, vendedor, dona de casa, gerente, cozinheiro, ou seja, não existe uma ocupação que possua uma maior probabilidade de sucesso em um empreendimento, visto que os empreendedores provêm de experiências educacionais, situações familiares e vivências profissionais as mais diversas possíveis, podendo ser inerentes tanto do sexo masculino quanto feminino, independente da idade.

Entretanto alguns sentimentos são comuns nos empreendedores, como: o *locus* no controle que indica o senso de controle de uma pessoa sobre a sua vida; sentimento de independência e necessidade de realização, que nada mais é do que o desejo da pessoa ser seu próprio patrão, sendo esta uma das necessidades mais fortes dos empreendedores, juntamente com o reconhecimento e o desejo de assumir riscos calculados, sejam eles financeiros, sociais ou psicológicos.

### **3.10 MODELOS E SISTEMAS DE APOIO**

Segundo Hisrich (2004) um dos fatores que mais influenciam os empreendedores em sua carreira é a escolha de um modelo de desempenho, que basicamente significa indivíduos que norteiam a escolha e o estilo de carreira de um empreendedor.

Quanto mais profundo e freqüente o relacionamento entre estas partes, maior e mais durável serão os benefícios entre o empreendedor e os outros indivíduos, pois embora à maioria das redes de relacionamentos sejam formais e organizadas, umas redes de apoio moral e profissional beneficiam em muito o desempenho do empreendedor em suas atividades.

A rede de apoio moral compõe-se de pessoas que auxiliam psicologicamente o empreendedor, na maioria das vezes são os próprios familiares, e a rede apoio profissional que é composta de pessoas que

ajudam o empreendedor nas atividades relacionadas ao empreendimento propriamente dito, como por exemplo os consultores de negócios.

### **3.11 FONTES DE NOVAS IDÉIAS**

Para Dornelas (2001) a informação é à base de novas idéias, pois estar bem informado é o dever de qualquer pessoa que deseje aventurar-se em um empreendimento, cabendo salientar que a informação está ao alcance de todos, em diversas formas e nos mais diversos veículos de comunicação, como a televisão, rádio, revistas, jornais, outras pessoas, fornecedores, entre tantos outros.

Todavia o mais importante no que se refere à informação é fazer a distinção do que poderá ser considerado uma idéia e o que poderá resultar em uma oportunidade.

Para Dolabela (1999a) a confusão entre idéia e oportunidade pode ser uma das grandes causas de insucesso dos empreendimentos. Identificar e aproveitar uma verdadeira oportunidade também é considerada uma das mais relevantes características dos empreendedores, pois atrás de uma oportunidade sempre existirá uma idéia, porém a recíproca não é verdadeira basicamente pelo fato de que para descobrir se uma idéia poderá ser considerada uma oportunidade, deverá ser feito um estudo aprofundado da viabilidade de negócio.

Dentre tantas fontes de idéias usadas com freqüência pelos novos empreendedores, segundo Hisrich (2004), pode-se considerar os consumidores, empresas, canais de distribuição, governo e pesquisa e desenvolvimento como as mais significativas, assim descritas:

- Consumidores, pois através de um monitoramento informal de idéias e necessidades obtidas de consumidores poderão ser transformados em verdadeiras e relevantes oportunidades, desde que representem um mercado suficientemente grande de maneira a sustentar um novo empreendimento;

- Canais de distribuição, devido as suas estritas relações com as verdadeiras necessidades de mercado;
- Empresas, este tipo de análise pode resultar em maneiras diferentes a fim de melhorar produtos e serviços, podendo resultar em um novo empreendimento;
- O governo pode ser uma importante fonte de novas idéias principalmente através de duas maneiras, ou seja, pelos arquivos de órgãos de registro de patentes que possui inúmeras possibilidades de criação de novos produtos, ou através de novos produtos, que poderão fazer surgir uma regulamentação específica tornando o produto exigido pela lei, como por exemplo, extintores de incêndio, máscaras de gases, entre outros.
- Pesquisa e desenvolvimento (P&D) são considerados a maior fonte de idéias, pois por meio de P&D é possível ao empreendedor conceitualizar e desenvolver com parcerias de centros tecnológicos habilitados, idéias bem embasadas em estudos para o lançamento de novos produtos.

### **3.12 O PLANEJAMENTO COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO SUCESSO DO EMPREENDIMENTO**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), apresentou em agosto de 2004 o relatório de pesquisa chamado Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil. Foram evidenciadas neste relatório taxas como a de mortalidade de 49,4% para as empresas com até dois anos de existência, 56,4% para as empresas com até três anos de existência e de 59,9% para as empresas com até quatro anos de existência, conforme depoimentos dos próprios proprietários destas empresas.

Entre inúmeros fatores apontados na pesquisa realizada pelo Sebrae em 2004, destacaram-se: falta de capital de giro (42%), falta de

clientes (25%), problemas financeiros (21%), maus pagadores (16%), falta de crédito bancário (14%), falta de conhecimentos gerenciais (7%) entre outros, ou seja, fatores decorrentes da falta de uma cultura de planejamento do negócio, pois ao se fazer um planejamento da atividade, se não a totalidade, mas grande parte dos fatores apontados estaria contemplada no planejamento e conseqüentemente teriam uma estratégia para superação.

Para Pinson (1996) ao se considerar o conceito de planejamento, basicamente leva-se em consideração, três fatores críticos, ou seja:

- Faz-se necessário a toda empresa, um planejamento de negócio para que se possa conduzir a sua gestão e apresentar suas ações aos investidores, bancos, clientes, investidores, comunidade, entre outros;
- Qualquer empresa provedora de recursos financeiros necessita de um planejamento - plano de negócio, a fim de avaliar riscos e conseqüentemente liberar os recursos solicitados; e
- São raros os empresários que conseguem construir um adequado e completo plano de negócio, pois a maioria destes são proprietários de micro e pequenas empresas, não possuindo os conceitos mínimos de planejamento, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, custos, projeções de faturamento, entre outros, logo não entendendo os conceitos, a possibilidade de colocá-los em prática é extremamente pequena.

Portanto, o planejamento de um empreendimento, seja ele comercial industrial ou de prestação de serviço, é um forte aliado dos empreendedores, pois lhe proporciona um sentido a ser seguido para o sucesso do negócio.

## **4 METODOLOGIA**

A finalidade deste capítulo é apresentar a metodologia ou conjunto de técnicas que serviram de diretrizes para as ações operacionais fornecendo sustentação e validade científica ao trabalho de pesquisa. Sendo a pesquisa aqui entendida como atividade básica da ciência na indagação e construção da realidade.

Na condução de análises, existem basicamente dois tipos de dados a serem buscados: dados publicados e aqueles coletados em entrevistas com participantes e observadores do setor. Uma análise completa é uma tarefa pesada, portanto, antes de considerar-se as fontes específicas é importante apreciar uma estratégia global para a condução do estudo.

Assim são feitas descrições da natureza e características da pesquisa, ressaltando-se a importância da realização de enquetes como elementos chave de coleta de dados para aprofundar os estudos sobre o segmento da economia em estudo.

### **4.1 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Segundo Godoy (1995) a pesquisa nas ciências sociais tem sido marcada, ao longo dos tempos, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos. Já na atualidade, identifica-se uma outra forma de abordagem que vem se instalando e afirmando-se como uma tentativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa nos contextos organizacionais e sociais. Trata-se da pesquisa qualitativa, o qual nos últimos trinta anos começou a ganhar espaço em outras áreas além da sociologia e antropologia.

Como a problemática em questão, procurou compreender a relação entre as características empreendedoras e as suas evidências nas pessoas formadoras de opinião no município selecionado, a natureza da pesquisa é qualitativa, refletida na definição do problema.

Straus (1990) e Minayo (1994) referem-se à pesquisa qualitativa como sendo aquela utilizada para responder a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser simplesmente reduzidos à operacionalização de variáveis.

Considerando o objetivo dessa pesquisa, a mesma pode ser caracterizada como exploratória, descritiva e explicativa.

Exploratória, pelo fato de ter como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Por esta razão, a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa desse estudo para familiarizar o pesquisador com o assunto que se procura investigar.

É descritiva, no momento em que o pesquisador procura descrever a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la.

Ainda, tem caráter explicativo porque tem a preocupação de identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos (Gil,1993; Rudio, 1995). Com essas perspectivas o modo de investigação que fundamenta o presente trabalho, identifica-se como estudo de caso.

Para Gil (1993) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Logo, os estudos de caso qualitativos ou naturalísticos, assim chamados porque se desenvolvem numa situação natural, são ricos em



dados descritivos, têm um plano aberto e flexível, focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada.

Yin (1991) define o estudo de caso como um questionamento empírico, que investiga o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida na situação em que os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.

Campomar (1991) diz que o estudo de caso caracteriza-se por ser um método qualitativo, devido ao fato de que as inferências a partir dos resultados obtidos não são estatísticas, consistindo na análise intensiva de uma ou poucas situações, sendo priorizada a descrição completa e o entendimento dos fatores de cada situação.

O modo de investigação do tipo estudo de caso tem, por si mesmo, segundo Bruyne et al (1991), um caráter particularizador, já que seu poder de generalização é limitado na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente.

Corroborando e avançando as contribuições dos autores acima citados, Yin (1991), ressalta a importância de cuidados no planejamento e realização desses estudos, quando considerados os desafios do pesquisador na utilização dos métodos e estratégias propostas. O autor salienta, também como fundamental, a necessidade do entendimento de fenômenos sociais complexos ao enfatizar que tais investigações permitem análises acerca das características significativas de eventos da vida real, numa direção que contribui para um entendimento holístico desta dimensão (Milioli, 1999).

## **4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

A coleta e análise de dados não se constituem em etapas isoladas e estanques, e sim de acordo com Gil (1993) e Trivinõs (1995), estão sempre estreitamente relacionadas e são conduzidas numa interação constante. Portanto, desenvolvem-se através de um processo de

interação de forma dinâmica à medida que as informações são coletadas e analisadas, gerando a necessidade de novas buscas de dados.

Como principais elementos de sondagem, coleta e análise de dados foram utilizadas as perspectivas documentais, bibliográficas e entrevistas.

A análise documental consiste em uma série de operações que visa estudar e analisar um ou vários documentos a fim de descobrir as circunstâncias sociais e econômicas relacionadas. Pode ainda, proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamento de campo a partir da análise dos seguintes documentos: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, atas, biografias, jornais, revistas, entre outros. Assim, a análise documental, visou favorecer tanto o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica quanto a de campo.

Para facilitar a identificação das informações de campo, relativa ao assunto pesquisado, tornou-se necessário realizar:

- Leitura preliminar como forma de entrosamento com o assunto;
- leitura seletiva com o objetivo de identificar os principais eventos/ atividades ocorridos no período considerado para análise;
- leitura reflexiva para melhor compreensão do assunto. O estudo crítico pode ser resultante do processo de aprendizagem, da percepção dos significados e do processo de assimilação. A percepção dos significados ocorre mediante a verificação das relações internas dos dados do assunto ou problema.
- leitura interpretativa à luz das abordagens teóricas e empíricas discutidas pelos autores pesquisados em relação às questões em estudo.

Por isso, o conteúdo de um texto é pertinente e útil na medida em que contribui para a solução dos problemas propostos. Assim, a primeira fase de coleta de dados, quanto à perspectiva documental e bibliográfica, passou por quatro etapas, tendo como principais fontes de informação:

a) produção teórica acadêmica, bibliografias e relatórios sobre o turismo, a sua evolução histórica, sua importância, bem como conceitos de empreendedorismo, características e habilidades do empreendedor, entre outros. Essa fase favoreceu uma revisão teórica, possibilitando visualizar caminhos para o estudo proposto;

b) registros documentais do acervo dos órgãos oficiais, periódicos e jornais. A importância desses registros, aliados a textos acadêmicos e históricos, proporcionou um panorama sobre o segmento a ser estudado e sua relação com as características empreendedoras;

c) textos e livros especializados, estudos realizados por institutos, universidades, relatórios de agências governamentais de desenvolvimento e outros órgãos e entidades ligadas ao setor (associações, sindicatos, governo). Essas fontes proporcionaram a descrição do turismo em todos os níveis, assim como na região em estudo, além de fornecerem as perspectivas de desenvolvimento para o segmento.

Não obstante a força das fontes documentais e bibliográficas para a estruturação deste trabalho, considerou-se o papel e a utilização das entrevistas, como fundamental e importante ingrediente na análise.

Quanto às entrevistas, autores como Yin (1991) e Gil (1993), dizem que elas são uma das mais importantes fontes de informação nos estudos de caso. A entrevista, enquanto técnica de coleta de dados, é muito adequada na obtenção de informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizam ou pretendem realizar, assim como suas explicações sobre os acontecimentos precedentes.

Optou-se pela amostra intencional, onde a escolha da amostra das pessoas contemplou, além das pessoas normalmente envolvidas com esse assunto, como prefeito e secretários municipais, também pessoas responsáveis pela formação de opinião e desenvolvimento do município como presidentes de associações e sindicatos, membros do poder legislativo, representantes de classes e pessoas ligadas à educação no

município. A preocupação com a significância estatística da amostra não tem sentido neste caso.

A escolha das pessoas formadoras de opinião na região em estudo, e não de uma amostra aleatória e eventualmente mais representativa, se deve ao fato que o objetivo do estudo é identificar o perfil empreendedor destes e não coletar dados estatísticos.

Assim, para o desenvolvimento da pesquisa de campo, foram entrevistados: o prefeito, 3 secretários municipais, 1 vereador, 7 presidentes de entidades sem fins lucrativos (Sindicatos, Associações, Conselhos e Representantes de Programas e Agências de Desenvolvimento) 1 professor de ensino superior, 1 professor de ensino médio.

Os pontos chaves abordados nas entrevistas e adaptados a cada situação foram os seguintes:

- a crença no turismo como elemento capaz de desenvolver o município;
- conhecimento da região e seus potenciais turísticos;
- dados sobre o setor no município;
- os fatores críticos no sucesso do desenvolvimento do turismo;
- planejamento do setor;
- iniciativa;
- perseverança;
- autoconfiança;
- reação ao fracasso;
- dedicação;
- comprometimento;
- liderança;
- pró-atividade e
- criação de métodos.

Logo, para o desenvolvimento dessa pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas. Em anexo apresenta-se o roteiro de entrevista genérico e simplificado.

Esse tipo de entrevista é assim chamado porque se desenrola a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações. Ou seja, apresenta um certo grau de estruturação e guia-se através de pontos que irão explorar o conhecimento do entrevistado sobre o tema abordado.

Ao final das entrevistas dispôs-se de dados que permitiram uma compreensão do segmento. Não se trata de dados detalhados, mas dos dados fundamentais que sendo carregados de poder explicativo permitiram as análises.

Um dos aspectos mais importantes foi a determinação de quais os dados eram essenciais para o segmento de maneira sistêmica enquadrando ou não com as características determinantes do empreendedor de sucesso.

A análise dos dados qualitativos é um processo criativo que demanda rigor intelectual, uma grande quantidade de dificuldades e um trabalho muito cuidadoso, pois as diferentes pessoas dirigem sua criatividade, seu esforço intelectual e seu trabalho de modos diferentes, não existindo apenas uma forma correta para organizar, analisar e interpretar dados qualitativos.

Com base em Minayo (1992) podem-se apontar finalidades, as quais são complementares para essa etapa: estabelecer uma compreensão dos dados coletados e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte.

### 4.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Independente da natureza do estudo seja ele quantitativo ou qualitativo do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, o mesmo apresenta limitações e essas devem ser esclarecidas como forma de favorecer discussões sobre o que se está estudando. As limitações do estudo detectadas foram as seguintes:

a) quanto à perspectiva, às técnicas de coleta e de tratamento dos dados.

Os dados obtidos através das entrevistas nem sempre retratam a realidade, já que eles por depoimentos são voláteis, pois decorrem das percepções dos pesquisados. A compreensão muda com o transcorrer do tempo, podendo distorcer a realidade ou o fenômeno que se está investigando.

b) quanto aos aspectos externos.

O setor escolhido para o estudo empírico é bastante complexo e cíclico, pois depende de um nível mínimo de demanda, ou seja, uma quantidade determinada de entradas (pessoas, materiais, recursos financeiros, recursos naturais, informação, entre outros) que através do processo de transformações resultam em saídas (serviços, produtos, lazer, entre outros) em quantidade suficiente para a continuidade do ciclo, bem como, amplamente divulgado pelos meios de comunicação como um segmento da economia responsável pelo desenvolvimento e geração de emprego e renda em localidades que o exploram corretamente. Tal fato pode levar a uma visão sem perspicácia por conta do sentimento de descoberta de uma panacéia para a região por parte dos entrevistados.

## 5 O MUNICÍPIO DE CAÇAPAVA DO SUL

### 5.1 HISTÓRICO DO MUNICÍPIO

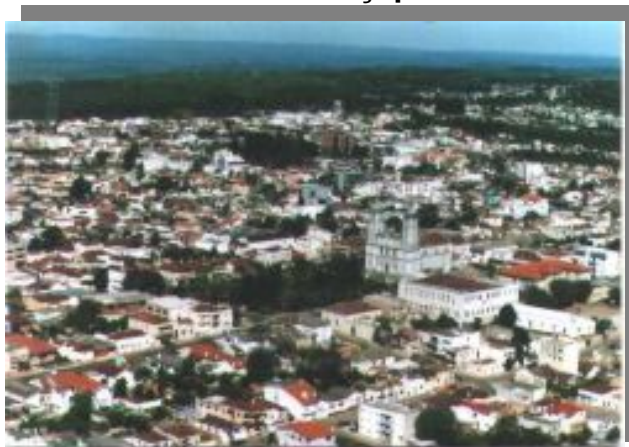
O município de Caçapava do Sul originou-se de um acampamento militar localizado no antigo povoamento dos índios Charruas.

Caçapava do Sul iniciou sua história pelos idos de 1777, quando foi criada a “Paragem de Cassapava”. Caçapava na língua Tupi Guarani significa “clareira na mata”, “fim da estrada na mata” e “fim da travessia no monte”.

Entre os caçapavanos corre uma veia histórica e repleta de lutas. Localizada num ponto chave entre as batalhas que se sucederam no estado do Rio Grande do Sul, Caçapava do Sul notabilizou-se na luta por seus ideais de liberdade e justiça. Pela bravura de seus habitantes, conquistou o título de 2ª Capital Farroupilha no período de 09 de janeiro de 1839 a 30 de maio de 1840.

Com a derrota dos espanhóis, “Cassapava” foi crescendo e elevada à categoria de vila em 25 de outubro de 1831 e tornou-se cidade em 9 de dezembro de 1885, conforme Figura 5 a seguir.

**Figura 5– Vista aérea da cidade de Caçapava do Sul/RS**



## **5.2 A ECONOMIA DE CAÇAPAVA DO SUL**

O município de Caçapava do Sul possui uma população em torno de 34.000 habitantes, sendo que quase 60% destes encontram-se morando na zona urbana do município, do total de uma área de aproximadamente 3.000 quilômetros quadrados, e tendo o município como base de sua economia o setor primário com a pecuária, agricultura, indústria e mineração, sendo que esta última, é responsável pela produção de mais de 85 % do calcário do estado do Rio Grande do Sul de acordo com o site <<http://www.turismo.cacapava.net>>.

O município conta com uma cooperativa responsável pelo recebimento e comercialização de arroz, soja, milho e outros cereais, desenvolvendo atividades além das fronteiras municipais. Caçapava do Sul conta com uma progressiva indústria caseira, onde se destacam a extração do mel, o vinho de laranja, doce e o artesanato em lã.

## **5.3 LOCALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE CAÇAPAVA DO SUL**

O município de Caçapava do Sul conforme o site <<http://www.turismo.cacapava.net>> faz parte do estado do Rio Grande do Sul distante 250 Km da capital Porto Alegre, fazendo parte de uma região do estado conhecido como Pampa Gaúcho, sendo Caçapava do Sul considerada o seu Portal de entrada, pois é servida pelas rodovias: BR 392 que liga a Região das Missões ao Porto de Rio Grande em Rio Grande (ligação norte/ sul), BR 290 que liga Uruguaiana a Porto Alegre (ligação leste/ oeste) e a BR 153 que faz a ligação da BR 290 a cidade de Bagé, privilegiando assim, Caçapava do Sul com uma entrada via o país do Uruguai e outra via Argentina, tornando a cidade rota obrigatória nos caminhos do Mercosul., conforme Figura 5 e Figura 6 a seguir.



**Figura 6–Localização de Caçapava do Sul no estado do RS**



Fonte: <http://www.turismo.cacapava.net>

**Figura 7–Acessos para Caçapava do Sul**



Fonte: <http://www.turismo.cacapava.net>

#### **5.4 O TURISMO EM CAÇAPAVA DO SUL**

De acordo com o Portifólio da Secretaria de Município do Turismo, Indústria e Comércio de Caçapava do Sul são considerados como atração turística, entre outras:

#### a) Casa dos Ministérios

Situada na rua 7 de Setembro, conforme Figura 8 a seguir, o prédio pertenceu no passado a José Pinheiro de Ulhoa Cintra, ministro de diversas pastas da República Riograndense. Neste prédio, foram instalados os Ministérios do Governo da República Riograndense em 1839, quando Caçapava do Sul foi a segunda capital Farroupilha.

**Figura 8– Casa dos Ministérios**



#### b) Casa de Borges de Medeiros

Em 19 de novembro de 1863, nasceu nesta casa Antonio Augusto Borges de Medeiros, que ocuparia mais tarde a Presidência do estado do Rio Grande Sul. Este prédio, conforme Figura 9 a seguir, foi tombado pelo Patrimônio Histórico e Artístico do Estado em 1991, sendo utilizada atualmente como Casa paroquial. Está situada na Rua Borges de Medeiros.

**Figura 9– Casa de Borges de Medeiros**



c) Igreja Matriz Nossa Senhora da Assunção

Situada na praça Dr. Rubens da Rosa Guedes, foi tombada pelo Patrimônio Histórico e Artístico do Estado em 1985. Sua construção foi iniciada em 15 de agosto de 1815 e finalizada em 1935, conforme Figura 10 a seguir.

**Figura 10- Igreja Matriz Nossa Senhora da Assunção**



d) Clube União Caçapavana

Situado na Rua XV de Novembro, o clube foi fundado em 20 de maio de 1900 por iniciativa do Dr. Mathias de Campos Velho, conforme Figura 11 a seguir.

**Figura 11- Clube União de Caçapava do Sul**



e) Fonte do Conselheiro

Situada na Rua barão de Caçapava, conforme Figura 12 a seguir, o reservatório desta fonte foi construído para servir água na construção do Forte Dom Pedro II e da Igreja Matriz. Seu nome deve-se ao fato de que o General Francisco José de Souza Soares de Andréa era conselheiro da Corte Real Portuguesa.

**Figura 12– Fonte do Conselheiro**



f) Forte D. Pedro II

Localizado na zona norte da cidade de Caçapava do Sul foi construído para guarnecer a cidade de invasores na época do império. Possui a forma de um polígono hexagonal e tem as paredes em pedra e cal, e uma altura entre 8 e 10 metros, conforme a sua colocação em relação ao nível do terreno e possui a largura em torno de um metro. Seu volume é de 18.824 metros cúbicos. Sua área é de 27.000 metros quadrados na parte externa e de 19.000 metros quadrados na parte interna, conforme Figura 13 a seguir.

**Figura 13– Forte Dom Pedro II**



**g) Gruta da Varginha**

Localizada a 46 quilômetros do centro da cidade de Caçapava do Sul, em uma propriedade particular, encontra-se esta formação geológica constituída por rochas sedimentares denominada estalactites e estalagmites, conforme Figura 14 a seguir.

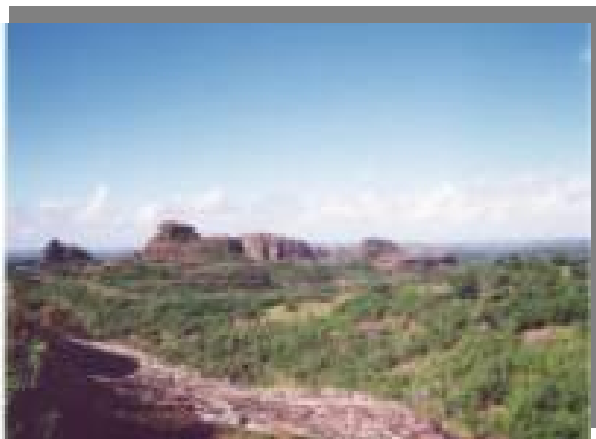
**Figura 14– Gruta da Varginha**



**h) Guaritas**

Acidentes geográficos distantes 50 quilômetros do centro da cidade de Caçapava do Sul, conforme Figura 15. São grandes distâncias de serras e vales profundos cobertos por pedras enormes decorrentes do trabalho de milhares de anos da erosão, chuvas e ventos.

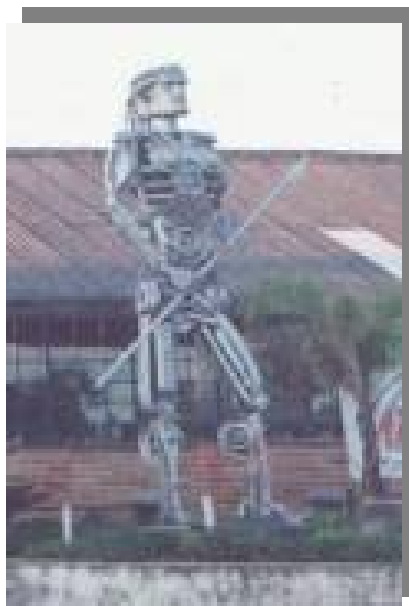
**Figura 15- Guaritas**



i) Guerreiro Farrapo

Obra em metal assinada pelo professor José Oliveira Machado, doada ao município de Caçapava do Sul por ocasião do Sesquicentenário da Revolução Farroupilha. Está situada na Rua XV de Novembro, conforme Figura 16 a seguir.

**Figura 16– Guerreiro Farrapo**



j) Pipa do Noca

Localizada na Praça Mathias Campos Velho, conforme Figura 17 a seguir. A obra de metal é assinada pelo professor José oliveira Machado e foi criada em homenagem ao Senhor Alacino Pereira Nobre, mais conhecido por Noca, um dos pipeiros que entregava água à comunidade caçapavana no passado.

**Figura 17– Pipa do Noca**



l) Minas do Camaquã

Localizada na BR 625, nesta mina antigamente era feita a extração de cobre, conforme Figura 18 a seguir, sendo hoje utilizada somente para diversão e lazer. Nesta área o visitante pode desfrutar a natureza e ainda mais de 11 hectares de água para esportes aquáticos.

**Figura 18– Minas do Camaquã**



m) Pedra do Segredo

Situada na RS 357, conforme Figura 19 a seguir, as pedras gêmeas assemelham-se a duas cabeças de gorilas de faces coladas. No interior das pedras podem-se percorrer labirintos com diversas atrações como o Salão das Estalactites.

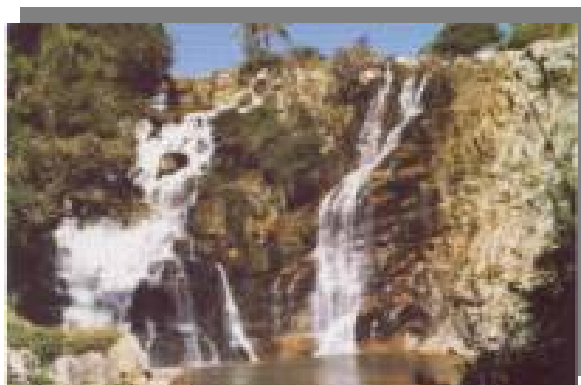
**Figura 19– Pedra do Segredo**



n) Cascata do Salto

Situada na estrada da Aviação a 8 quilômetros da cidade, é uma queda d'água com mais de 20 metros de altura em meio a montes cobertos de mata nativa, conforme Figura 20 a seguir. Na parte superior da queda, encontra-se localizada a barragem de cimento da antiga hidrelétrica da cidade de Caçapava do Sul.

**Figura 20- Cascata do Salto**

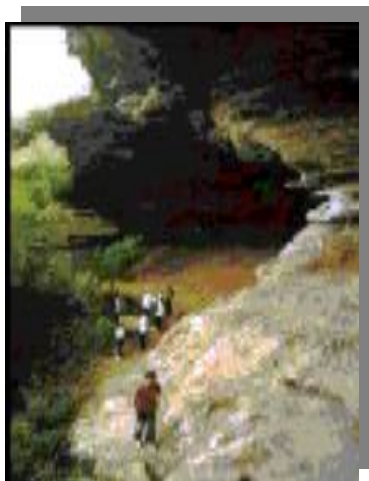




o) Toca das Carretas

Localizada a 22 quilômetros da cidade de Caçapava do Sul, são formações rochosas que serviram de abrigo humano aos primeiros habitantes da cidade, os índios Charruas, conforme Figura 21 a seguir.

**Figura 21 – Toca das Carretas**



p) Fazenda São João

Com uma área de 600 hectares, a Fazenda São João de propriedade de Celso Simões Pires Ferreira está distante a 50 Km do centro de Caçapava do Sul, na BR 153. A propriedade esta situada na região das Guaritas, uma das sete maravilhas do estado do Rio Grande do Sul. Em sua área existe uma cadeia de montanhas com imensos vales profundos e pedras gigantescas esculpidas pela erosão com formações graníticas diversificadas. De fácil acesso, a fazenda oferece uma infraestrutura muito boa para o turista, conforme Figura 22 a seguir.

**Figura 22 – Fazenda São João**



q) Fazenda Cerro Colorado

Com sede concluída em 1904, foi palco em 1926 do Combate do Seival. A Fazenda conta com museus, conforme Figura 23, arquivos, documentos que vão desde partilhas de 1845, recibos das charqueadas. Distante 40 Km de Caçapava do Sul, situada na planície do Seival, banhada pela bacia do Rio Camaquã, com mata nativa e fauna preservada, águas nascentes, abas de pedras, pontes de pedra esculpida com o tempo, antigas paragens charruas e passagens jesuíticas.

**Figura 23 – Fazenda Cerro Colorado**



r) Turismo de aventura

Montanhismo.

Esporte de contato com a natureza, conforme Figura 24 a seguir.

**Figura 24 – Rotas de escaladas**



Rapel

Esporte praticado diretamente em contato com a natureza, utilizando-se de equipamentos específicos, conforme Figura 25 a seguir.

**Figura 25 – Rapel**



## Esporte de orientação

Esporte praticado exclusivamente na natureza, onde o atleta de posse de uma carta cartográfica, busca no menor tempo possível, alcançar os objetivos previamente estabelecidos pela organização da prova, conforme Figura 26 a seguir.

**Figura 26 – Corrida de Orientação**



## 6. MODELO DE PLANEJAMENTO DO TURISMO EM UMA LOCALIDADE

### 6.1 PERFIL EMPREENDEDOR EM CAÇAPAVA DO SUL

Ter o turismo como a panacéia para as crises que afetam atualmente grande parte dos municípios brasileiros, não é mais uma questão isolada muito verificada nas regiões em que a natureza se mostra exuberante e/ou fatos e monumentos histórico-culturais se fazem presentes.

No município de Caçapava do Sul ficou muito evidente na pesquisa de que o turismo é um fator determinante para o desenvolvimento da cidade de Caçapava do Sul, pois 100% dos entrevistados afirmaram tal sentimento.

Um entrevistado manifestou-se:

*“O turismo para a cidade não é só uma alternativa fantástica, mas talvez uma das poucas soluções, pois temos aqui diversos atrativos como prédios históricos, cascatas, acidentes geográficos muito bonitos, ou seja, é um gigante adormecido pronto para ser explorado”.*

Outro entrevistado respondeu:

*“A agricultura e a pecuária na nossa região, assim como em todas outras partes do Rio Grande, vêm sofrendo muito pela falta de incentivo do governo, concorrência com outros estados, ou até mesmo com as intempéries da natureza, situação na qual o turismo em Caçapava se faz necessário, principalmente*

*pele grande número de atrações ecológicas e culturais que temos na nossa cidade”*

Quase que na maioria das campanhas eleitorais, seja qual for a esfera política, já se tornou rotina promessas de candidatos incentivando o turismo como a maior fonte de desenvolvimento e promoção de emprego e renda nas localidades envolvidas nos pleitos.

Entretanto, quando eleitos, infinitos projetos são divulgados pela mídia, mas o que se percebe é que quando acontecem são apenas alguns tipos de melhoria de acesso aos locais turísticos, reforma de alguns locais, a construção de novos hotéis e pousadas, entre outros, sendo realizados quase que exclusivamente como propagandas em revistas e programas de rádio.

Com certeza se faz necessário este tipo de ação, porém não se restringe apenas a isto, pois ao chegarem os turistas eles realmente se encantam com o reluzente sol, o povo acolhedor, os monumentos históricos e culturas as mais diversificadas possíveis.

No entanto, nota-se a necessidade de um melhor preparo por parte dos atendentes de hotéis e pousadas, restaurantes, vendedores de artesanato, entre outros.

Tal situação pode ser entendida como falta de uma gestão alicerçada em planejamentos detalhados, onde não só a preocupação com o presente é necessária, mas também uma visão de futuro, uma perspectiva de continuidade.

Este tipo de constatação demonstra a falta não só de conhecimentos técnicos do segmento econômico, o turismo, como também um distanciamento muito grande de ações comportamentais, muitas delas pertinentes a pessoas cujo perfil empreendedor faz-se evidente em uma análise retrospectiva de suas ações que o conduzam a um presente de sucesso.

Entre diversas características verificadas nos empreendedores de sucesso, destaca-se o planejar, pois é através desta ação que o indivíduo será capaz de traçar metas e objetivos embasados em dados relevantes e

importantes para o sucesso da organização, colhidos por meio de uma análise detalhada dos cenários envolvidos.

Todavia, a palavra planejamento nos negócios, como muitas outras do nosso vocabulário, está sendo utilizada de maneira muito trivial e superficial, reportando-se apenas à criação de uma meta, geralmente numérica, concentrada em uma ação isolada no futuro, como manifestado por um entrevistado:

*“Planejamento é descrever todas as ações que eu vou executar ao longo do tempo, como comprar um terreno, trocar de carro, me formar...”*

Relatou outro entrevistado:

*“Planejamento nada mais é do que eu buscar atingir a metas e os resultados que eu tracei no passado”*

Falar sobre turismo no Brasil parece ser tarefa simples e fácil, devido ao fato do grande potencial natural e cultural que o país contempla.

Não obstante, esta situação muda ao aprofundar-se em uma análise do turismo como um fenômeno sociocultural, econômico, ambiental e científico, que independe apenas de belos lugares, mas também de estudos, pesquisas e profissionalismo. Neste sentido, os gestores locais podem vir a administrar a atividade turística conjuntamente as demais fontes econômicas visando sanar os problemas sociais e econômicos das localidades.

O turismo é uma das principais atividades econômica e social capaz de gerar emprego e renda. Entretanto, para que esta possibilidade concretize-se, faz-se necessário um planejamento racional e tecnicamente elaborado, por conseguinte, existe a necessidade de ordenar-se o desenvolvimento da atividade através da elaboração de um plano de desenvolvimento turístico, que é fruto de um planejamento, e que servirá, além é claro da função de captação de investimentos e

financiamentos, para a gestão do turismo na localidade, onde as tomadas de decisões deverão priorizar o que está contido em suas diretrizes.

Situação esta despercebida pela maioria dos envolvidos no desenvolvimento do município, conforme depoimento de um entrevistado:

*“Só faço algum tipo de previsão ou planejamento escrito, quando sou demandado pelo banco por ocasião de solicitação de algum tipo de empréstimo ou coisa parecida, mesmo assim quem faz é o contador.”*

Para Hollanda (2002) o fascínio que o turismo vem despertando na atualidade, principalmente nos empreendedores, ocorre devido aos números desta atividade que impressionam, pois em 1995, chegaram ao Brasil 1,9 milhão de turistas e em 2001, esse número ampliou-se para 5,38 milhões, com estimativa de crescimento devido ao surgimento de novos empreendimentos de lazer, entretenimento e hospedagem, conforme declaração de um entrevistado:

*“O turismo a gente sabe que dá dinheiro, pois é mostrado todos os dias na televisão e nos jornais. Municípios como Gramado e Canela na serra Gaúcha, que não precisam mais fazer nada que os turistas aparecem de todo o país para gastarem fortunas em hospedagem, alimentação e lazer”*

Com esse entendimento e crescimento muito pouco planejado, segundo Ruschmann (1997), surgiu também um grande número de empreendimentos que foram instalados nas cidades ou em localidades que tinham algum potencial turístico e que recebiam turistas, sem infraestrutura adequada.

Dessa maneira, aumenta a necessidade de estudos e pesquisas, objetivando orientar esse crescimento e ordenar as ações do homem no que diz respeito às instalações e facilidades necessárias para que o turismo aconteça de maneira sustentável ao meio ambiente, à cultura e à



comunidade local, acarretando o mínimo de impactos negativos e incrementando benefícios.

Cabe lembrar que turismo entre tantos fatores é feito com o envolvimento de pessoas, sendo estas o maior recurso e patrimônio que uma organização pode ter, pois são criadoras e inovadoras de produtos e processos que podem fazer o diferencial ao setor.

Fica evidente também que ao tentar desenvolver o turismo em uma localidade será imprescindível o envolvimento não apenas do poder executivo ou legislativo, em decorrência do prazo determinado dos mandatos, mas sim de toda a comunidade local, visto que o turismo é um segmento da economia muito complexo e dinâmico, com resultado, na maioria das vezes, obtido a longo prazo. Conforme declaração de um entrevistado:

*“Sempre o poder público faz alguma coisa para desenvolver o turismo na região, mas quando termina o mandato, os novos governantes pelo simples fato de não serem do mesmo partido não dão continuidade às obras iniciadas, perdendo-se tempo, dinheiro e muitas vezes a esperança de despertar a comunidade para o turismo no município”.*

Em face disto, faz-se necessário ao analisar-se as premissas que envolvem o turismo, principalmente o planejamento deste, buscar agregar nesta ação avaliações de perfil e capacitação em empreendedorismo, não só dos gestores de empreendimentos, mas principalmente das pessoas que exercem algum tipo de influência na formação de opiniões da coletividade.

A própria falta de um planejamento detalhado da região como um pólo turístico, reflete significativamente a inexistência de uma característica muito pertinente e relevante dos empreendedores de sucesso, que é a de planejar sempre, pois as estratégias e ações traçadas pelo poder público ou por pessoas formadoras de opiniões ou tomadoras de decisões coletivas, repercutirão diretamente não só no

desenvolvimento público deste, mas também diretamente nos empreendimentos privados e na sociedade como um todo.

Entre as características dos empreendedores de sucesso como a iniciativa pessoal e a autonomia, a maioria dos entrevistados está em um patamar muito aquém, pois tais características estão sendo vinculadas por eles a sugestões e carências da coletividade, deixando-se de acreditar nas suas próprias ambições, percepções e convicções, conforme depoimento de um dos entrevistados:

*“Como sou representante da entidade, só realizo qualquer ação depois de ouvir o ponto de vista dos associados, pois apesar de ser o presidente, tenho que também dividir as responsabilidades, visto que só aceitei este cargo por saber que tenho outras pessoas me assessorando”.*

Por estarem muito envolvidos com as pessoas que pertencem às organizações que representam ou fazem parte, grande parte dos entrevistados buscam informações quase que exclusivamente através de conversas com os próprios membros de suas organizações, deixando em segundo plano informações atualizadas e relevantes decorrentes de pesquisas, visitas técnicas e pessoas envolvidas em outros segmentos da economia.

Um entrevistado declarou:

*“Como represento a entidade X, busco todas as informações para conduzi-la junto ao seu quadro de associados, pois a entidade X, só existe para servir seus membros, e mesmo assim o que pode ser bom para uma outra entidade pode não servir para a nossa”*

Na declaração anterior também ficou evidenciada a dificuldade que grande parte dos entrevistados possuem em ampliarem sua rede de relacionamento (uma característica sempre encontrada em empreendedores de sucesso), porque suas relações baseiam-se muito

em contatos quase que exclusivamente locais, sendo muito percebido em declarações como a de um outro entrevistado:

*“Eu me relaciono muito bem dentro da cidade e principalmente com os membros da nossa organização. Acho que é por isso que fui conduzido para ser o representante, mesmo assim ainda faço alguns contatos com membros de entidades de outros municípios, mas em pequeno número.”*

Também ficou comprovado a dificuldade da maioria dos entrevistados em correr riscos calculados, pois por estarem representando uma coletividade, só executam ações que forem praticamente certas de serem plenamente atingidas.

Um entrevistado respondeu:

*“Não posso correr o risco de não atingir os resultados planejados, por isso só planejo coisas que tenho a certeza que vou conseguir atingir, até por que não tenho muito tempo para isto.”*

Além da grande maioria dos entrevistados realizarem suas ações evitando ao máximo os erros decorrentes dos riscos assumidos em certos momentos de suas carreiras, mesmo que calculados, muitos não possuem nenhum tipo de método para solucioná-los, como relata um destes entrevistados:

*“Faço o possível para não correr riscos, mesmo calculados, e quando ocorre algum tipo de problema ou erro em virtude de uma decisão errada, eu tento solucioná-los ou pela ordem em acontecem ou pela gravidade do problema, não tendo um método próprio pra este tipo de solução.”*

Neste intuito Chiavenato (2003) afirma que ao fazer-se um planejamento estratégico, estar-se-á criando um projeto de mudança e inovação para o futuro. Para tanto, é vital o conhecimento profundo da

situação atual e seus desdobramentos, capacidade de análise, raciocínio, forte intuição, faro aguçado para oportunidades, vontade de sair da zona de conforto e segurança, e principalmente capacidade de assumir riscos, desafios e novas responsabilidades, ou seja, características pertinentes do empreendedor de sucesso.

Com base nos conceitos, características e sistemáticas que permeiam o turismo, bem como o empreendedorismo evidenciado neste estudo, apresentou-se um modelo de fluxograma de ações que ao planejar-se o turismo em uma localidade, se deverá levar em consideração o sistema turístico focado em um sistema de gestão, que orientará os demais sistemas (Petrocchi 1998).

Deve-se utilizar uma visão sistêmica ao criar interfaces do próprio planejamento com a necessidade de capacitação empreendedora da governança local envolvida no projeto turístico, pois assim fazendo, se estará em um segundo momento, possibilitando a disseminação por parte destes, do espírito e características empreendedoras à comunidade em geral, potencializando-se sobremaneira o sucesso do turismo na região em estudo.

Estes agentes disseminadores do espírito empreendedor, segundo Chiavenato (2003), são de extrema importância ao desenvolvimento e crescimento econômico graças à criação ou aprimoramento de produtos, serviços, processos e soluções inovadoras que conduzem a organização a um novo patamar de excelência e competitividade.

Ao realizar tal ação, estará utilizando o chamado empreendedorismo corporativo, que pode ser conceituado como um conjunto de esforços de inovação, renovação e empreendimento de uma organização.

No entanto, cabe salientar que o empreendedorismo corporativo não surge do nada, bem como não brota naturalmente e nem é espontâneo (Chiavenato 2003).

A organização, e neste caso o município, precisa criar uma cultura que possibilite desenvolver e incentivar o espírito empreendedor nas

pessoas envolvidas, lembrando sempre que são ações as quais demandam tempo, esforços e dedicação, principalmente das lideranças, sejam através do exemplo pessoal, ou da criação de condições favoráveis à disseminação do espírito empreendedor.

Com base nestas análises, apresentamos um modelo de planejamento resumido em seis grandes tópicos (diagnóstico, dimensionamento, objetivos e metas, estratégia, implantação, avaliação e controle) como mostra o Quadro 7.

Ficam intrínsecas neste modelo todas as ações comumente utilizadas na maioria dos planejamentos realizados no segmento do turismo (como por exemplo, às análises internas e externas, inventários, estratégias de marketing e segmentação, planos setoriais entre outros, como vimos na Figura 3 do capítulo 2 deste trabalho) por simplesmente estarmos aprofundando neste estudo a relevância do empreendedorismo no êxito do turismo como fator de desenvolvimento de localidades.

## **6.2 RESULTADO COMPARATIVO DA PESQUISA NO MUNICÍPIO DE CAÇAPAVA DO SUL**

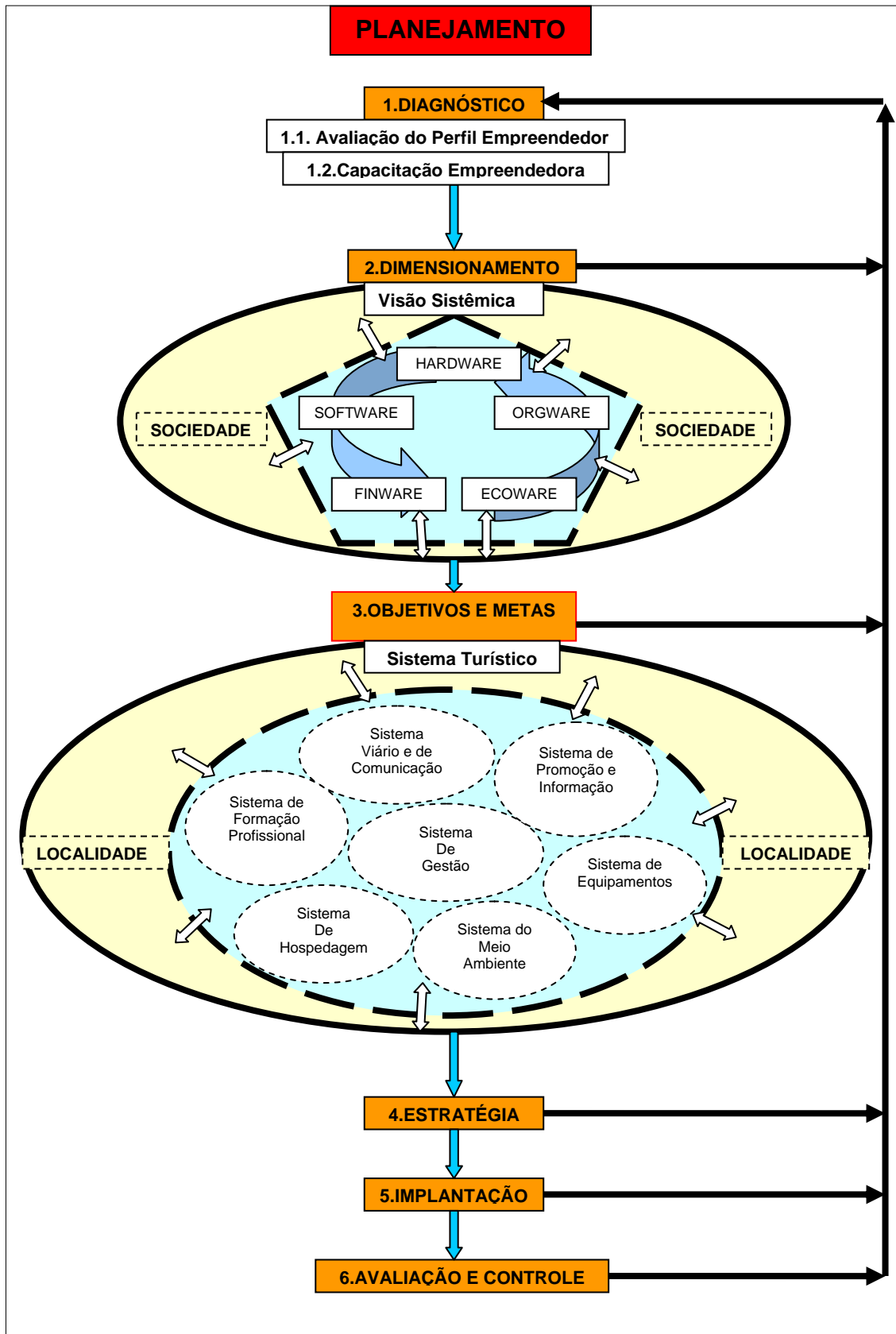
No sentido de apresentar um resumo da pesquisa realizada no município de Caçapava do Sul com 14 pessoas formadoras de opinião ou tomadoras de decisão, foi criada uma tabela onde, com base nas perguntas associadas as principais características dos empreendedores de sucesso, foi feito um comparativo das respostas de acordo com a percepção do entrevistador, o qual, depois de concluídas todas as entrevistas, separou os entrevistados em pessoas que receberam capacitação empreendedora e pessoas que não receberam tal capacitação cujo resultado foi expresso no Quadro 6 a seguir.

**Quadro 6 - Comparativo do perfil empreendedor dos entrevistados**

<b>Características</b>	<b>Pessoas pesquisadas que receberam capacitação empreendedora (36%)</b>	<b>Pessoas entrevistadas que nunca receberam capacitação empreendedora (64%)</b>
<b>Poder</b>	Muito importante, se sentem bem.	Perigoso na mão de pessoas erradas.
<b>Fracasso</b>	É um resultado como qualquer outro, servindo também como aprendizagem.	Abala muito, ressabia.
<b>Risco</b>	Assumem riscos calculados.	Preferem não arriscar.
<b>Autonomia</b>	Muito forte, pois gostam de tomar decisões.	Dependem muito da opinião dos outros.
<b>Rede de contatos</b>	Grande.	Pequena, basicamente pessoas do próprio município.
<b>Método para solução de problemas</b>	Possuem.	Não possuem.
<b>Persuasão</b>	Envolvem facilmente outras pessoas na realização dos seus sonhos.	Preferem não envolver outras pessoas em suas ações.
<b>Identificação de oportunidades</b>	Estão sempre em busca de oportunidades.	Realizam basicamente o que está previsto.
<b>Rotina</b>	Abominam.	Se sentem seguros.
<b>Delegação de poder</b>	Devido o número muito grande de afazeres, delegam tarefas básicas.	Preferem realizar pessoalmente as tarefas.
<b>Aposentadoria</b>	Não pensam em aposentar-se.	Consideram um prêmio pelo trabalho realizado durante toda a vida.
<b>Criatividade</b>	Consideram como um diferencial dos empreendimentos de sucesso.	Importante.
<b>Planejamento</b>	Vital para qualquer negócio. Feito de maneira sistêmica.	Importante. Feito basicamente sob aspecto de quantidades físicas e recursos financeiros.
<b>Estabelecimento de metas</b>	Sempre estabelecem metas.	Eventualmente estabelecem metas.
<b>Descrição de si como líder</b>	Capaz, comunicativo, planejador, curioso, estudioso, atualizado, inquieto, responsável, ousado.	Democrático, comunicativo, flexível, ouvinte, preocupado, honesto, fiel.

## 6.3 MODELO DE PLANEJAMENTO DO TURISMO MUNICIPAL

Quadro 7-Modelo de Planejamento do turismo municipal



O modelo de planejamento está baseado no fluxograma utilizado em planejamento estratégico, conforme Quadro 5, onde:

**1. Diagnóstico:** são realizadas ações com o objetivo de registrar no planejamento informações externas à organização, como o conhecimento do macroambiente e do setor, informações internas, como a avaliação competitiva da organização, recursos organizacionais, arquitetura organizacional, carências e competências profissionais, entre outros. É no diagnóstico que serão verificados também o perfil empreendedor, bem como a necessidade de realização da capacitação empreendedora.

**1.1. Avaliação do Perfil Empreendedor:** através de ferramentas como questionários, entrevistas e testes, entre outros, é feita a avaliação do perfil empreendedor da governança local envolvida diretamente e/ou indiretamente no setor turístico.

O resultado desta avaliação é decorrente do nível (altíssimo, alto, médio, baixo e inexistente) percebido nas características dos empreendedores de sucesso, tais como: iniciativa pessoal, busca de oportunidades, perseverança, comprometimento, qualidade do trabalho, eficiência, coragem de assumir riscos, fixação de metas, busca de informações, planejamento, capacidade de persuasão, rede de contatos, autonomia e autocontrole, entre as mais relevantes.

**1.2. Capacitação Empreendedora:** com o resultado da avaliação do perfil empreendedor dos envolvidos no desenvolvimento do turismo na localidade, deverão ser realizadas capacitações em empreendedorismo àqueles que estiverem enquadrados nos níveis abaixo do médio mencionados na avaliação de perfil, a fim de que possam através de treinamentos específicos em vivências comportamentais “aprimorar” as características dos empreendedores de sucesso.

Existem diversas alternativas de capacitação em empreendedorismo hoje disponíveis no mercado, como sites na Internet,



livros, cursos e apostilas. Mas por tratar-se de um Programa em nível mundial lançado pela Organização das Nações Unidas (ONU), sendo que no Brasil se desenvolve da parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), cita-se como referência o Seminário EMPRETEC.

Este seminário visa fomentar a criação e o desenvolvimento de empresas através do aperfeiçoamento de empresários e futuros empreendedores com assuntos pré-determinados objetivando proporcionar aos empreendedores a identificação e a potencialização de características comportamentais, possibilitando um fortalecimento pessoal e estimulando-os a novos desafios, contribuindo, desta forma, com o desenvolvimento do município.

Neste seminário os participantes tem oportunidade de:

- Familiarizar-se com os padrões de comportamento de sucesso;
- Identificar seu potencial empreendedor;
- Fortalecer suas características empreendedoras;
- Desenvolver seu plano de negócios.

Pode-se perceber que as pessoas entrevistadas que participaram de algum tipo de capacitação em empreendedorismo, demonstram conhecimentos mais profundos sobre o setor, bem como as entidades que presidem, apresentam destacadas ações no município, principalmente em decorrência do detalhamento do planejamento das organizações sob suas responsabilidades. Como relata um entrevistado:

*“Planejamento é algo não muito simples, pois temos que nos basearmos em dados passados e presentes para projetarmos ações para o futuro, buscando conhecer todos os recursos envolvidos como o financeiro, o humano, ambiental, legal, fiscal, entre outros”.*

Ficou bastante evidenciado nas pessoas que participaram deste tipo de capacitação, o elevado nível de entendimento sobre correr risco

calculado e o fracasso ser considerado um resultado como qualquer outro, pois este, segundo alguns entrevistados, serve como fonte de entendimento e planejamento para ações futuras.

Declarou um entrevistado:

*“Correr risco calculado é muito importante, pois se assim não for feito, estaremos nos nivelando por baixo, conseqüentemente nossos resultados também serão baixos, mesmo correndo o risco de fracassarmos. O fracasso também é uma rica fonte de ensinamentos para podermos planejar e não incidirmos novamente nos mesmos erros que ocasionaram tal fracasso”.*

Em contrapartida, um outro entrevistado que não participou de nenhum tipo de capacitação, declarou:

*“Fracassar é muito ruim, me abala muito, por isso faço o possível e o impossível para não fracassar, pois quando fracasso parece que não vou ter força para reagir e vencer os obstáculos”.*

**2. Dimensionamento:** depois de feito o diagnóstico avaliando o perfil das pessoas envolvidas e capacitado-as em empreendedorismo, estas pessoas terão sido despertadas para sentimentos e percepções até então “desconhecidas”, ou mesmo não utilizadas como por exemplo a coragem de correr riscos, fixação de metas, a busca incessante de informações, avaliação dos pontos fortes e pontos fracos da organização, entre outras.

Neste sentido, a etapa do planejamento do turismo chamada de dimensionamento será realizada de modo mais profundo e sistêmico interagindo constantemente com a sociedade, que no sentido mais amplo da palavra conforme Aurélio (2004), significa: meio humano em que o indivíduo está integrado.

Ao analisar a sociedade, deverá existir a preocupação na obtenção das informações, onde serão mensurados os grupos do Modelo do

Pentágono, pois, segundo Coccossis (1991), os gestores locais poderão mencionar os fatores críticos para o êxito do desenvolvimento de uma cidade ou região.

Por meio dos cinco pontos específicos do Modelo do Pentágono, os envolvidos no desenvolvimento das localidades através do turismo, contemplarão o planejamento com informações vitais para o sucesso da ação como vimos no capítulo 2 deste trabalho, ou seja:

O *Hardware* é formado pelas estruturas indispensáveis ao funcionamento do sistema produtivo da localidade, como por exemplo redes de comunicação e instalações de capital social entre outros.

*Software* que compreende os fatores qualitativos necessários ao progresso, como cultura de desenvolvimento da população, *know-how* tecnológico e a capacidade empreendedora das pessoas da comunidade, como proprietários de bares, restaurantes, hotéis, agências de turismo, postos de gasolina, entre outros.

*Orgware* que são as formas de organização das empresas e entidades do município e a capacidade destas em encontrar soluções de problemas coletivos.

O *Finware* que são os conjuntos de instrumentos financeiros que serão utilizados para o desenvolvimento do turismo.

E finalmente, mas não menos importante, o *Ecoware*, onde serão elencados os conjuntos de instrumentos que organizam o uso adequado dos recursos naturais da localidade.

**3. Objetivos e Metas:** realizado o dimensionamento, ao traçar-se os objetivos e metas, os empreendedores deverão direcionar estas ações baseando-se no sistema turístico conforme cita Petrocchi (1998), ao descrevê-lo como um sistema aberto, pois é notória a interação deste com o meio ambiente, ou seja a localidade, bem como a relação interativa dos seus processos internos- subsistemas- à medida que as interações entre si influenciam o desempenho do todo.

A sobrevivência do sistema turístico só estará assegurada com uma alimentação, transformação e produção sucessiva, pois ele, na condição de sistema social configura um processo contínuo de reciclagem entre os subsistemas envolvidos, ou seja: sistema de hospedagem, sistema viário e de comunicação, sistema de promoção e informação, sistema de equipamentos, sistema de formação profissional, sistema do meio ambiente e sistema de gestão.

Um entrevistado que foi capacitado em empreendedorismo relatou:

*“Eu acredito muito no turismo como solução para o desenvolvimento da nossa região, apesar de parecer um ramo de negócio simples de ser administrado e fácil de se ganhar dinheiro, temos que ter em mente a grande complexidade envolvida, seja de recursos financeiros, estradas, hotéis, restaurantes, meio ambiente, educação de pessoas e turistas, forma de apresentação da cidade e seus monumentos históricos e culturais, enfim, tem que ser levado em conta uma infinidade de coisas para que o turismo realmente possa servir como alavanca para o desenvolvimento da nossa região”.*

Os demais tópicos serão levantados e descritos normalmente como em qualquer outro planejamento estratégico, ou seja: **Estratégias** (como atingir os objetivos e metas), **Implantação** das estratégias e **Avaliação e Controle** de todo o planejamento, proporcionando neste último item, a realimentação de informações e resultados para todo o planejamento

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **7.1 CONCLUSÃO**

Como sendo o turismo uma atividade que deveria utilizar sabiamente ou sustentavelmente os aspectos ambientais, sociais, culturais e econômicos às vezes não muito claro para a maioria da sociedade envolvida, subentende-se que um conhecimento razoável é um fator importante a todos durante a exploração do turismo, considerado por muitos atualmente, como a “Nova Indústria”, ou mesmo um “gigante adormecido” como evidenciado por um dos entrevistados neste trabalho.

Cabe salientar que o êxito do turismo está associados, entre diversos fatores

Quando bem praticado, o turismo pode ser uma alternativa sustentável de exploração e conservação dos recursos naturais, culturais e históricos dos destinos selecionados, proporcionando experiências únicas e autênticas ao turista, oferecendo uma vivência real como novas culturas e ambientes, além de propiciar ao mercado oportunidades as iniciativas locais, valorizando a especialização em determinados segmentos.

Para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento do cidadão como empreendedor, principalmente daqueles que exercem funções dentro do município, seja representando uma coletividade, formando opiniões ou tomando decisões, pois o empreendedorismo está estreitamente ligado ao desenvolvimento socioeconômico de uma comunidade, através das divisas financeiras decorrentes do recolhimento de tributos imputados à organização a ele pertencente, pelas frentes de trabalho abertas pelo seu

funcionamento. Enumerou-se apenas alguns entre tantos benefícios decorrentes de suas atividades.

Neste sentido, não se poderia deixar de relacionar ao turismo o espírito empreendedor das pessoas que de alguma maneira se diferenciam dos demais integrantes da comunidade pelo simples fato de acreditarem em seus sonhos e buscarem através da dedicação, planejamento constante, aprofundamento intelectual, utilização de ferramentas e assessorias técnicas, entre tantas características, o desenvolvimento da sociedade como um todo.

Principalmente com a implantação de programas de desenvolvimento das localidades através do turismo por parte dos governos, em todas as esferas, juntamente com outros parceiros, pode-se perceber a preocupação basicamente estrutural e física dos projetos (quando existem), onde várias cidades e até regiões do país ingressaram em um certo tipo de “modismo” por possuírem em suas delimitações territoriais alguns tipos de atração geográficas, arqueológicas, culturais, entre outras, acreditam no turismo como solução para o desenvolvimento.

Cabe salientar que por mais esforços que a comunidade de um município concentre no desenvolvimento desta localidade através do turismo, é vital deixar muito claro que jamais uma localidade individualmente será capaz de desenvolver-se com o turismo caso não esteja inserida em um contexto territorial regional, pois os “consumidores” buscam agregar em seus pacotes turísticos roteiros que contemplem diversas paisagens, gastronomias, atrações culturais, entre outros.

Os gestores destas localidades passaram a disseminar a idéia de que o turismo seria uma panacéia a todas as dificuldades locais, deixando-se de lado um ponto crucial para o sucesso desta oportunidade, que é o fato de planejar profunda e sistemicamente todos os aspectos envolvidos no turismo, desde recursos financeiros, ambientais e físicos perpassando pelos recursos culturais até a capacitação e o envolvimento de pessoas da comunidade realmente capazes de administrarem todo o tipo de organizações envolvidas nestes projetos.

Desta maneira, os promotores e divulgadores de projetos, sejam eles pessoas representantes de órgãos públicos, universidades, sindicatos, associações, agências de desenvolvimento ou a própria comunidade em geral, devem adotar uma postura e visão empreendedora, necessitando para isso receber algum tipo de capacitação sobre técnicas e conhecimento de empreendedorismo. Assim fazendo, não hesitarão em correr riscos calculados, inovar, criar relações necessárias ao alcance dos objetivos anteriormente traçados, e ainda identificar as oportunidades surgidas buscando os recursos onde estiverem, pois estas características empreendedoras possuem uma importância muito maior que as próprias estruturas colocadas em jogo, porque estão intrínsecos valores vitais para o desenvolvimento.

Ao analisar-se o perfil empreendedor do município em estudo neste trabalho através de entrevistas de pessoas formadoras de opinião e tomadoras de decisão, ficou evidenciado que aqueles que não tiveram nenhum tipo de capacitação em empreendedorismo, possuem uma visão simplista e cartesiana, baseada principalmente no depoimento de outros, bem como, um entendimento superficial dos diversos ângulos necessários de serem entendidos ao se fazer um planejamento para desenvolver o turismo em uma localidade, apesar de todos os entrevistados acreditarem neste setor como uma grande alternativa para o desenvolvimento da região.

Ao “transformar estas pessoas em veículos de inovação e disseminação do espírito empreendedor”, estar-se-á colocando a disposição da própria sociedade elementos capazes de participarem efetivamente no desenvolvimento socioeconômico de suas comunidades.

Portanto, depois de analisadas todas as informações obtidas no decorrer deste trabalho, concluiu-se através de um modelo de planejamento (roteiro), o qual contempla em suas ações iniciais uma avaliação do perfil empreendedor das pessoas responsáveis direta ou indiretamente pelo desenvolvimento do turismo em uma localidade, onde dependendo do grau de empreendedorismo percebido, coloca-se a

disposição destas, capacitações em empreendedorismo com a finalidade de aguçar característica de suma importância para o êxito do projeto, como a preocupação de envolver no planejamento as interfaces entre todos recursos envolvidos e a sociedade como um todo, bem como, a interação na localidade envolvida do sistema turístico e seus subsistemas especificamente.

## **7.2 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS**

O assunto alusivo ao desenvolvimento de localidades através do turismo é destaque não só na mídia, mas também para as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento de uma localidade que buscam criar projetos turísticos, pois em diversos lugares do país o turismo como fonte de renda já se tornou uma realidade, como é o caso da Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul, a cidade de Bonito no Mato Grosso e litoral do nordeste do Brasil, entre outros.

Neste sentido, sugere-se que fosse aplicado o modelo de planejamento apresentado neste estudo, com a finalidade de comparar resultados com localidades em que não houve a preocupação em se avaliar o perfil empreendedor dos envolvidos, bem como de capacitá-los.



## BIBLIOGRAFIA

AMÂNCIO, R.; GOMES, M. A. O. **Ecoturismo e sustentabilidade**. Curso de Pós-Graduação "Lato Sensu". Ecoturismo: Interpretação e educação ambiental. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001.

BENI, Mario Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.

BONALD, Olímpio. **Planejamento e organização do turismo: conceitos básicos**. 2.ed. Recife: Fasa, 1984.

BOULLÓN, Roberto C. **Planificación del espacio turístico**. 3 ed. México: Trillas, 1997.

BRUYNE,P; HERMAN, J; SCHOUTHEETE, M.et. al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991,251p.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso"em pesquisa para dissertações e teses em administração. **Revista de administração**, v.26,n.3. São Paulo: USP. 1991.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COCCOSSIS, H.; JANSSEN, H.; KIERS, M. ; NIJKAMP, P. **Tourism na strategic development**, Serie Research Memoranda. Facultad de Economía y Econometría de la Universidad de Amsterdam, 1991.

CRUZ, Rita de Cássia. **Políticas de turismo e território**. São Paulo: Contexto, 2000.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, P. F. **O Melhor de Peter Drucker: O homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

DIAS, Reinaldo. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999 a.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura, 1999 b.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EMBRATUR. **Diretrizes do Programa Nacional de Municipalização do Turismo**. 3ª versão. Brasília: EMBRATUR, 1998 a.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa**. 6.ed. Curitiba, Posigraf, 2004.

FILLION, L. J. **Visions et Relations: Clefs du succès de l'Entrepreneur**. Les Éditions de l'Entrepreneur. Montreal, 1991.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios**. São Paulo, Revista de Administração – FEA/USP, Vol. 34, Nr. 2, 1999.

GIL, A.C. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais**. Revista de Administração de empresas, v 35. São Paulo: 1995, p20-29.

HISRICH, Robert D. **Entrepreneurship, Intrapeneurship, and Venture Capital**, Lexington Books, Lexington, 1986.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOLLANDA, Janir. **Boas novas para o mercado doméstico de turismo**. Revista do Agente de Formação Profissional – diga lá. SENAC, ano 07. n. 27, jun/set, 2002.

HORNADAY, J. A. **Research about living entrepreneurs**. Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, 1982.

KIRZNER, I. M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: Chicago University Press, 1973.

LUDKE, M; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, S. **Límites del desarrollo sostenible en América latina en el marco de las políticas de (re)ajuste económico**. Pelotas-RS: Ed. UFPel, 1995.

MINAVO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994. 79p.

MILIOLI, G. **Abordagem ecossistêmica para a mineração: uma perspectiva comparativa para Brasil e Canadá**. Tese, PPGEP, UFSC, 1999.

MOLINA, Sergio. **Turismo: metodología para su planificación**. México: Trillas/ Universidad Anáhuac, 1997.

MOLINA, Sergio; RODRÍGUEZ, Sergio. **Planejamento integral do turismo**. São Paulo: EDUSC, 2001.

PALOMO, Manoel Figueroa. **Economía turística: elementos de una teoría económica del turismo y métodos para su análisis cuantitativo**. Tese de doutorado, Madri: Imnasa, 1979

PETROCCHI, Mário. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

PINSON, L; JINNETT, J. **Anatomy of a business plan**. 3ed.Chicago: Upstart Publishing Company, 1996.

RABAHY, Wilson Abrahão. **Turismo e desenvolvimento: estudos econômicos e estatísticos no planejamento**. São Paulo: Manole, 2003.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

RUSCHMANN, D. V. M. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

SEBRAE **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e pequenas Empresas.Brasília: 2004

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Havard University Press, 1949.

SESSA, Alberto. **Turismo e política de desenvolvimento**. Porto Alegre: Uniontur, 1982.

SHAPERO, Albert. **Entrepreneurship and economic development**. Wisconsin: Project ISEED, LTD. The Center for Venture Management, Summer, 1975.

SOUZA, Marcelo J. Lopes de. **Como pode o turismo contribuir para o desenvolvimento local?**. In: RODRIGUES, Adyr Balastrieri, org. **Turismo e desenvolvimento local**. São Paulo: Hucitec, 1997.

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Basic of Qualitative Research- Grounded theory procedures and techniques**. California: 1990, 270.

SWARBROOKE, John. **Turismo sustentável: meio ambiente e economia**. Vol.2. São Paulo: Aleph, 2000.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**. 4ed. Boston: Irwin. McGraw-Hill, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

VESPER, Karl. **New venture strategies**. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall, 1980.

WAHAB, Salah-Eldin Abdel. **Introdução à administração do turismo: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional: teoria e prática**. 3. São Paulo: Pioneira, 1991.

WIGHT, P. **Environmentally responsible marketing of ecotourism**. In: Erlet Cater and Gwen Lowman (eds.). **Ecotourism – a sustainable option?** Royal Geographic Society and Belhaven Press, London, 1993.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. California: Sage Publications, 1991. 170 p.

Site: <<http://www.turismo.cacapava.net>> Acesso dia 14 de novembro de 2004.

## ANEXO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA EM CAÇAPAVA DO SUL

#### 1. IDENTIFICAÇÃO/CONCEITOS

- Função desempenhada.
- Formação
- Conceito de turismo.
- A crença do turismo como fator de desenvolvimento de Caçapava do Sul.
- Representatividade da entidade.

#### 2. CONCEITO DE SI

- Características pessoais.
- Características pessoais mais importantes utilizadas na função.

#### 3. VISÃO

- Como surgiu a idéia de ser o \_\_\_\_\_ no município?
- Pensamento a longo prazo na função.

#### 4. O TRABALHO COMO EMPREENDEDOR

- Identificação de oportunidades.
- Método próprio de aprendizagem.
- Sistema para solução de problemas.
- Significado do fracasso.
- Envolvimento com a rotina.
- Delegação de poderes.
- Controle das operações.

#### 5. ENERGIA

- Horas trabalhadas por dia.
- Trabalho aos sábados e domingos.
- Aposentadoria.

#### 6. LIDERANÇA

- Poder de persuasão.
- Descrição de si como líder.
- Encorajamento à criatividade.
- Método utilizado.
- Satisfação em comandar a entidade.
- Poder como instrumento de comando.

#### 7. CRIATIVIDADE E IMAGINAÇÃO

- O significado do erro.
- Criatividade.
- A importância da imaginação para o sucesso.
- Intuição.
- A importância da intuição no negócio.

#### 8. A ENTIDADE.

- Fator mais importante para o sucesso da sua entidade.
- Potencialidades e fraquezas da entidade.
- Critérios utilizados para seleção de pessoas.
- Descrição escrita dos trabalhos e políticas da entidade.
- Estabelecimento de metas.
- O significado da palavra PLANEJAR.

#### 9. ENCERRAMENTO.

- Participação em alguma capacitação em empreendedorismo.