

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**GESTÃO EMPREENDEDORA NO TURISMO: CASO
DO ROTEIRO CAMINHOS DE SANTIAGO DAS
MISSÕES - RS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Rut Maria Friedrich Marquette

Santa Maria, RS, Brasil

2007

GESTÃO EMPREENDEDORA NO TURISMO: CASO DO ROTEIRO CAMINHOS DE SANTIAGO DAS MISSÕES – RS

por

Rut Maria Friedrich Marquette

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

Orientadora: Prof^a Dr^a Janis Elisa Ruppenthal

Santa Maria, RS, Brasil
2007

**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

**GESTÃO EMPREENDEDORA NO TURISMO: CASO DO ROTEIRO
CAMINHOS DE SANTIAGO DAS MISSÕES - RS**

elaborada por

Rut Maria Friedrich Marquette

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Janis Elisa Ruppenthal, Dra. UFSM
(Presidente/Orientadora)

João Helvio Righi de Oliveira, Dr. UFSM

Leandro Cantorski da Rosa, Dr. UFSM

Santa Maria, 07 de março de 2007.

Ao meu pai e, em especial à minha mãe (in memória), que se faz sempre presente.

Aos meus filhos, Daiana e Tiago Marquette que são as fontes de inspiração e motivação para sonhar, criar, inovar. Foi com o nascimento deles que meus sonhos tornaram-se realidade, que aprendi a gerenciar, a negociar, a ter mais dedicação, auto-confiança, foco, flexibilidade e planos para o futuro.

Aos turismólogos empreendedores, que ao trabalharem com os sonhos das pessoas, possam realizá-los com maestria e excelência.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) por me oportunizar o crescimento profissional e pessoal.

À Prof. Janis Elisa Ruppenthal, pela orientação segura, carinhosa e compreensiva, sobretudo por respeitar meu ritmo de trabalho.

Aos professores que estão participando da Banca Examinadora, pelas contribuições relevantes a este trabalho.

Aos meus amigos do curso de mestrado e aos demais amigos, principalmente a Nereida Giacomini por ter me encaminhado e incentivado a ingressar nesse mestrado. Ao Antônio R. Fontoura, por ter me acompanhado nessa trajetória e contribuído para melhorias desse trabalho. A Lara F. Xavier, pela sua presença e colaboração.

À anfitriã e coordenadora do roteiro Caminhos de Santiago das Missões, Mônica Vargas, por ter ciceroneado com entusiasmo e me acolhido com carinho no município de Santiago.

Aos pequenos empresários e aos empreendedores, gestores públicos e privados, participantes da rota turística estudada, pela estimada contribuição ao trabalho de campo.

Às minhas colegas mestrandas que souberam compartilhar as conquistas, descobertas e angústias decorrentes nos anos de mestranda.

Aos meus filhos Daiana e Tiago Marquette, pelo amor e compreensão.

RESUMO

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

GESTÃO EMPREENDEDORA NO TURISMO: CASO ROTEIRO CAMINHOS DE SANTIAGO DAS MISSÕES - RS

AUTORA: Rut Maria Friedrich Marquette
ORIENTADORA: Janis Elisa Ruppenthal
Santa Maria, 07 de março de 2007.

Essa pesquisa buscou identificar as características da gestão empreendedora junto aos empreendedores do roteiro turístico, Caminhos de Santiago das Missões, e desenvolver uma metodologia de suporte que contenha um modelo de gestão para ser utilizado como instrumento de intervenção nesse roteiro. Esse método contextualiza a dinâmica econômica, social, cultural e natural seguindo processos que deverão ser idealizados e operacionalizados por ações que envolvem os órgãos públicos, privado e instituições nacionais. O sucesso deste tipo de empreendimento está intimamente relacionado com a adequada utilização das ferramentas de gestão de acordo com o levantamento das condições ambientais do local. Por isso, é imprescindível que tal roteiro tenha como suporte as pesquisas de campo e literária, imbuídas de interpretações e relacionadas com experiências já sucedidas, para então, ampliar o entendimento desta interface do fenômeno turístico. A visão pró-ativa dos gestores poderá ser incrementada com as informações aqui contidas e potencializar as ações com foco na coordenação e desenvolvimento organizacional. Com estas reflexões espera-se estar contribuindo para o debate sobre as questões de gestão empreendedora da atividade turística.

Palavras-chave: Gestão. Empreendedorismo. Turismo.

ABSTRACT

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

THE INTERPRISING MANAGEMENT IN TOURISM: THE ROUTE CAMINHOS DE SANTIAGO DAS MISSÕES – RS CASE

AUTHOR: Rut Maria Friedrich Marquette

ADVISOR: Janis Elisa Ruppenthal

Santa Maria, march 7, of 2007

This research tried to identify the enterprising management features near by the entrepreneurs of the touristic route Caminhos de Santiago das Missões and develop a supporting methodology which contains a management pattern to be used as an intervention instrument at the referred route. This method contextualizes the economic, social, cultural and natural dynamics following processes that will have to be idealized and worked by actions that involve public and private organs as well as national organizations. The success of this kind of venture is closely related to the adequate use of management tools according to the place's environmental condition survey. Thus, it is support, inspired with interpretations and related to experiences which have already happened, so that it can enhance this interface understanding of the touristic phenomenon. The managers' pro-active view might be improved with this information and actions focusing on the coordination and organizational development, potentized. Through these reflexions, we hope to contribute for debates on matters of interprising management of the touristic activity.

Key-words: Management. Empreendedorismo. Tourism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo referencial do sistema de turismo.....	36
Figura 2	Peregrinos.....	53
Figura 3	Mapa da Rota Caminhos de Santiago das Missões – RS.....	54
Figura 4	Ruínas de São Miguel das Missões.....	55
Figura 5	Imagens patrimoniais do roteiro Caminhos de Santiago das Missões.....	56
Figura 6	Caminhada (<i>hiking</i>) experimental no roteiro Caminhos de Santiago das Missões.....	57
Figura 7	Clube de mães – local de hospedagem.....	58
Figura 8	Espaços religiosos.....	59
Figura 9	Gastronomia campeira.....	75
Figura 10	Etapas da gestão empreendedora do roteiro turístico.....	78
Figura 11	Modelo dos componentes da associação.....	80
Figura 12	Processo do planejamento.....	83
Figura 13	Processo simplificado da gestão empreendedora do roteiro Caminhos de Santiago das Missões.....	86
Figura 14	Gestão empreendedora do roteiro turístico.....	87
Figura 15	Pontos comerciais distantes ao longo do trajeto do roteiro turístico. Linha imaginária que divide as duas microregiões e quatro municípios.....	89
Figura 16	Parcerias alternativas para a gestão.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Sistema de suporte às novas empresas.....	21
Quadro 2	Características dos empreendedores.....	23
Quadro 3	Características empreendedoras citadas por diversos autores...	24
Quadro 4	O processo empreendedor.....	24
Quadro 5	Matriz origem/destino, por região.....	32
Quadro 6	Análise de <i>inputs/outputs</i> das políticas de Turismo.....	34
Quadro 7	Estudo desenvolvido pela <i>Economicas Research Associates</i> – ERA.....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 Justificativa	13
1.3 Estrutura do trabalho	15
2 EMPREENDEDORISMO	17
2.1 Conceito de empreendedorismo	18
2.2 Qualidades e exigências do empreendedorismo	19
2.3 Empreendedorismo no Brasil e na atualidade	20
2.4 Características do empreendedor	22
2.5 Gestão	26
2.5.1 Serviços	27
2.6 Turismo	29
2.6.1 Conceitos de turismo	29
2.6.2 Turismo no Brasil e na atualidade	30
2.6.3 Planejamento turístico	33
2.6.4 Turismo como um sistema	35
2.6.5 Aglomerações empresariais no turismo	37
2.6.6 Gerenciamento integrado no turismo	41
2.7 Interface entre empreendedorismo e turismo	43
3 METODOLOGIA	47
3.1 Instrumentos de coleta	48
3.2 Fase exploratória	49
3.3 Análise dos Dados	52

4 ROTEIRO CAMINHOS DE SANTIAGO DAS MISSÕES	53
4.1 Localização	54
4.2 Percurso do roteiro Caminhos de Santiago das Missões	55
4.3 Caminhada experimental do roteiro Caminhos de Santiago das Missões.....	57
4.4 Atividades empreendedoras no roteiro Caminhos de Santiago das Missões	60
5 MODELO DE GESTÃO EMPREENDEDORA	77
5.1 Etapas	77
5.1.1 Primeira etapa	77
5.1.2 Segunda etapa.....	80
5.1.3 Terceira etapa.....	83
5.1.4 Quarta etapa.....	86
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
6.1 Conclusão.....	92
6.2 Sugestões para trabalhos futuros.....	95
REFERÊNCIAS.....	96

1 INTRODUÇÃO

O mercado atual se configura pela economia globalizada, tecnologia da informação e comunicação que resultam na ampliação de suas fronteiras nacionais e impulsionam mudanças no ambiente competitivo entre as organizações.

Além disso, as organizações são constantemente influenciadas pelo surgimento de novos produtos e paradigmas tecnológicos, resultantes de processos diferentes que exigem transformações organizacionais para continuarem competitivos e presentes no mercado bem como rapidez na tomada de decisões para enfrentar os contínuos riscos e incertezas advindas do ambiente externo e interno das organizações.

Os lançamentos de produtos turísticos exigem que sua gestão tenha uma equipe motivada, ágil, flexível, com conhecimento e capacidade de se reinventar o tempo todo. Para Hamel (2006), é a capacidade inovadora da gestão que transforma as práticas e as maneiras utilizadas nas técnicas e ferramentas que garantem as condições ideais ao planejamento e melhorias dos processos gerenciais.

A questão da gestão dos produtos deixou de ser uma estratégia de diferenciação (PORTER, 1989) e passou a ser uma questão de necessidade e sobrevivência. Os efeitos da globalização e as crescentes mudanças econômicas obrigam as empresas a serem ágeis na busca por competitividade, ou seja, produtividade, dinamismo e qualidade.

A partir da década de 90, o termo empreendedorismo passou a ser muito utilizado devido ao alto índice de mortalidade das pequenas empresas que “procuraram alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado” (DORNELAS, 2001, p.15). No Brasil, a desestabilização econômica e a escassez de postos de trabalho provocadas pela globalização também foi um dos fortes fatores da difusão do empreendedorismo, fazendo com que muitas pessoas criassem novos negócios, formais e informais. Em 1999, o governo brasileiro incentivou o empreendedorismo e o Sebrae instituiu cursos e pesquisas indicando que o alto índice de mortalidade dos negócios (em 1999, 73% em alguns segmentos) se deve à atuação empírica no setor, falta de planejamento e conceitos de gestão de negócios.

A maturação das pequenas empresas brasileiras pode ocorrer através da compreensão de “como ocorre o processo empreendedor, seus fatores críticos de sucesso e o perfil de empreendedores de sucesso” (DORNELAS, 2001, p. 16) bem como a adoção de técnicas e métodos eficientes. O empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador, por meio do qual mantém constante busca por novos caminhos (oportunidades) e novas soluções (melhorias do produto), sempre amparado na identificação das necessidades das pessoas.

Com o surgimento do Turismo Moderno, logo após a II Guerra Mundial, houve uma invasão dos recursos tecnológicos que modificaram o cenário global e o “setor de transportes aéreos foi um dos que mais cresceu no pós-guerra” (DRUCKER, 1980, p.44). Surgiram os aviões a jato, telecomunicações e computadores que possibilitaram trocas de informações instantâneas, tornando-se fortes aliados para o sucesso das destinações turísticas (demandou pesquisas motivacionais, de demanda, satisfação dos visitantes, relacionados ao desempenho dos concorrentes, etc.).

Desde a década de 80, Drucker (1980) previa que as “viagens por lazer, estudo ou mera curiosidade” aumentariam progressivamente. Outro aspecto fundamental que foi acionado pelo desenvolvimento turístico, diz respeito ao sistema geral de orientação dentro do qual é regulado o funcionamento do sistema turístico, ou seja: sistema jurídico, político e fiscal.

O sucesso do turismo depende da capacidade e da competência dos setores operacionais, bem como dos “planejadores estratégicos, indivíduos ou grupos que ‘fazem com que as coisas aconteçam’ são, cada vez mais, um determinante do turismo bem-sucedido” (McINTOSH *et al.*, 2002, p.34). O planejamento turístico deve ser traduzido e “convertido num receituário” que contenha estruturas, fases, programas e atividades operacionais, necessários para proporcionar aos visitantes experiências enriquecedoras e verdadeiras (MOLINA, 2001).

Este trabalho é um estudo de caso sobre o roteiro Caminhos de Santiago das Missões, no Rio Grande do Sul. Este roteiro foi formatado com a iniciativa do setor público e subsidiado por instituições e pela comunidade. Trata-se de uma empreitada que está revitalizando geográfica e politicamente parte da região situada entre as Missões e a região Centro-Oeste, as quais apresentam um déficit econômico em relação às demais regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Também

apresentam forte tradição agrícola e religiosa, bem como um valor paisagístico relevante para o turismo do local.

Pretende-se, portanto, unir os aspectos gerenciais com as características empreendedoras dos gestores e formatar um método de gestão adequado ao roteiro turístico em questão.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma metodologia de suporte para a gestão empreendedora no turismo adequada ao roteiro Caminhos de Santiago das Missões – RS e ao desenvolvimento local.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Desvelar qual a atividade e a área potencial relevante para desenvolver uma metodologia de gestão empreendedora para o roteiro;
- Identificar as características da gestão empreendedora dos empreendedores que integram o roteiro Caminhos de Santiago das Missões - RS;
- Relacionar as características principais dos empresários com as competências essenciais para o roteiro turístico;
- Identificar, nos indivíduos, as características ideais para a gestão empreendedora no roteiro turístico;
- Apresentar sugestões de programas integrados com atividades turísticas na área selecionada.

1.2 Justificativa

A história tem mostrado que a abertura de negócios, baseados na criatividade e no dinamismo do cidadão brasileiro é fundamental para o desenvolvimento do

Brasil. Mas apenas vontade e coragem não são suficientes para o sucesso de uma gestão empreendedora.

O empresário precisa conhecer os aspectos e as fases que envolvem a abertura de um negócio, as características e dimensões do mercado no qual pretende atuar, a legislação pertinente, os padrões de qualidade, entre outros. Estes fatores, aliados às atividades e práticas de tarefas a serem desenvolvidas, mais a competência gerencial, são preponderantes para o sucesso de um negócio.

Por isso os empreendedores e os pequenos empresários da rota Caminhos de Santiago das Missões necessitam de estudos e pesquisas a respeito da realidade desse território, a fim de acrescentar informações, incrementar e orientar as ações voltadas para a gestão empreendedora desse segmento. A criação de um instrumento metodológico que considere a integração dos componentes desse roteiro, bem como de sua implementação, pode ser uma alternativa viável ao desenvolvimento da região.

Em janeiro de 2003, ao criar o Ministério do Turismo (MTur), o Presidente da República “ordenou a priorização do turismo como elemento propulsor do desenvolvimento socioeconômico do País.” Entende-se que os recursos gerados pelo turista circulam a partir dos gastos praticados nos hotéis, nos restaurantes, nos bares, nas áreas de diversões e entretenimento.

Nesta perspectiva, a pesquisa deste trabalho poderá beneficiar o roteiro, uma vez que é constituído de pequenos e médios produtores e poderá contribuir para maximizar a equidade da distribuição de renda, geração de riquezas e desenvolvimento da atividade turística. Contudo, a qualificação dos recursos humanos é essencial para a competitividade no mercado e possibilita a criação de postos de trabalho.

Por isso, faz-se necessária a inclusão de um método de gestão autônoma, criativa e com espírito empreendedor que integre as variáveis ecológicas, psicosociais, culturais, econômicas e focalizadas no desenvolvimento regional.

1.3 Estrutura do trabalho

Para melhor definir o objeto desse estudo abordou-se conceitos e tipologias gerais de empreendedorismo, gestão e turismo para, em seguida, estreitar o foco e identificar o tipo de organização que foi investigado como estudo de caso.

A primeira parte deste trabalho reúne os referenciais teóricos que deram sustentação à delimitação do escopo, com posterior análise do material coletado, da metodologia, bem como a caracterização da organização escolhida para a pesquisa.

Na segunda parte, concentra-se na análise dos resultados e, levando em consideração o aglomerado de empreendimentos do roteiro, propõe-se um modelo de gestão empreendedora adequada para que a gerência possa trabalhar por causas comuns nesse setor.

Durante a pesquisa de campo perceberam-se as carências e necessidades que esta temática despertou, principalmente entre os empreendedores, bem como naquele que têm o turismo como cenário de estudo e reflexão.

Ao longo desta pesquisa são trazidas considerações gerais acerca de como a pesquisa foi realizada e uma breve descrição do roteiro turístico em questão. Além disso, são ilustradas as motivações dos pequenos empresários para empreender no roteiro, as fontes de orientações que buscam para conduzir seus negócios e as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores. Finaliza-se com as considerações finais, conclusão e referências.

Capítulo 1: Introdução, objetivo (geral/específicos), justificativa, estrutura do trabalho.

Capítulo 2: Empreendedorismo, conceito de empreendedorismo, qualidades e exigências do empreendedorismo, empreendedorismo no Brasil e na atualidade, características do empreendedor, gestão (serviços), Turismo (conceitos de Turismo, Turismo no Brasil e na atualidade, planejamento turístico, turismo como um sistema, aglomerações empresariais no turismo, gerenciamento integrado no turismo), Interface entre empreendedorismo e turismo.

Capítulo 3: Metodologia, instrumentos de coleta, fase exploratória, análise dos dados.

Capítulo 4: Roteiro Caminhos de Santiago das Missões -- RS, localização, percurso do roteiro Caminhos de Santiago das Missões, caminhada experimental do roteiro Caminhos de Santiago das Missões, atividades empreendedoras no roteiro Caminhos de Santiago das Missões.

Capítulo 5: Modelo de gestão empreendedora, etapas (Primeira etapa, Segunda etapa, Terceira etapa, Quarta etapa).

2 EMPREENDEDORISMO

Competir se tornou uma realidade desafiante no cenário global, principalmente para os executivos, uma vez que as organizações buscam se diferenciar de seus concorrentes para conquistar e manter os clientes, cada vez mais informados e exigentes. Tais necessidades demandam profissionais competentes, capazes de elaborar e conduzir planos, programas e projetos que atendam às necessidades requeridas pela demanda.

No entanto, a competição e as velozes mudanças exigem rapidez nas ações e decisões empresariais, bem como flexibilidade e criatividade para adotarem outros paradigmas (KUHN, 1982) que se impõem no contexto mercadológico. A geração de relações e postos de trabalho, emprego e integração entre mercados que buscam riquezas sociais e econômicas é provocada pela capacidade do empreendedor em eliminar barreiras comerciais e culturais, encurtar distâncias e renovar conceitos.

Para Faria e Tachizawa (2003) os motivos que têm levado um grande contingente de pessoas a abrir um negócio próprio podem ser.

- a) Identificação de uma oportunidade de negócio;
- b) Experiência anterior;
- c) Desemprego;
- d) Tempo disponível;
- e) Capital disponível;
- f) Insatisfação no emprego;
- g) Demissão com indenização.

Porém, os fatores motivacionais relacionados não garantem a continuidade e o sucesso do negócio. Segundo Faria e Tachizawa (2003), cerca de 73% de MPEs não sobrevivem e a taxa de mortalidade empresarial varia de 30% até 61% no primeiro ano de existência da empresa; de 40% até 68% no segundo ano e de 55% até 73% no terceiro período do empreendimento. No entanto, alguns fatores são preponderantes na administração.

- a) Bom conhecimento do mercado onde se atua;
- b) Existência de um bom administrador à frente dos negócios;
- c) Uso de capital próprio ao invés da utilização de empréstimos financeiros;

- d) Capital de terceiros;
- e) Dedicção exclusiva do empreendedor (foco no negócio).

O relatório executivo Empreendedorismo no Brasil, da pesquisa internacional GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* (2006), que mede o grau de empreendedorismo no mundo apontou que a criação de outros negócios gera oportunidade, inovação, empregos e riquezas, depende da existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender e, no Brasil, os negócios nascem e são orientados mais pela oportunidade (6%) que pela necessidade (GEM, 2006, p.17).

O empreendedor pensa nos riscos, não deixa de investir nos objetivos propostos, envolve uma rede de outras pessoas, beneficiando um leque de setores, desde o produtor primário até o terciário para, finalmente, entregar um produto especializado e qualificado ao consumidor final.

Para Dornelas (2003) a gestão empreendedora considera todas as fases do processo empreendedor (identificar oportunidade, plano de negócios, captar recursos, gerenciar a empresa) e demonstra *feeling* na hora de colocar em prática o plano de negócios. Problemas como aceitar o produto no mercado, enfrentar o concorrente, demitir o funcionário-chave, entre outras, deverão ser solucionadas. A gestão empreendedora recruta uma boa equipe de profissionais que suportem as limitações gerenciais, identificando as prioridades e os fatores críticos de sucesso.

2.1 Conceito de empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo trata de uma dimensão que vai além do individual (DOLABELA, 2006), pois abrange a comunidade, cidades, religiões, países e implica na idéia de sustentabilidade.

O empreendedor é a pessoa “que sonha e busca transformar seu sonho em realidade” (DOLABELA, 2006, p.25) e desenvolve uma ligação entre empreendedorismo e desenvolvimento social. O empreendedorismo “é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20” (TIMMONS, 1994 apud DOLABELA, 2006, p.26).

De acordo com Dornelas (2001), o empreendedorismo envolve pessoas e processos na busca por novas oportunidades de inovação, as quais beneficiam uma organização quando a corporação busca implementar programa de desenvolvimento das pessoas envolvidas, da estrutura organizacional, de seus processos e com direcionamento estratégico. Por isso, a gestão empreendedora se faz tão necessária no momento em que oferece aplicativos que norteiam a praticidade dos sonhos e ideais dos empresários.

Os empreendedores se caracterizam por serem “pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado” (DORNELAS, 2001, p.19).

O empreendedor é aquele “que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados” (DORNELAS, 2003, p. 37-38). Segundo Marcondes (2000), o empreendedor identifica necessidades de clientes potenciais, oportunidade de negócio e cria uma empresa para satisfazê-las. Ele pode ser um dentista que abre um consultório, um técnico que cria uma fábrica ou um desempregado que se torna camelô. Gerber (1989 apud COSTA, 2005) se refere ao empreendedor como aquela pessoa criativa, que lida bem com o desconhecido e transforma possibilidades e probabilidades, caos em harmonia.

Para Shapero (1975, apud BLOS, 2005), existem definições a respeito do empreendedor que convergem para itens como tomar iniciativas, organizar e reorganizar mecanismos socioeconômicos para transformar os recursos em proveito prático e aceitar os riscos e/ou fracasso de suas ações.

2.2 Qualidades e exigências do empreendedorismo

As qualidades e exigências do empreendedorismo podem ser classificadas como sendo da seguinte forma: instigam a criatividade; ensejam realizar o potencial próprio; oportunizam a definição sobre o próprio destino; possibilitam produzir coisas (bens); realçam as chances de maiores rendimentos; inapelavelmente exigem determinação, dedicação, autoconfiança, foco, flexibilidade, convívio com o risco.

Além disso, o empreendedor enfrenta muitos desafios como: “assumir o negócio da família ou criar/comprar seu próprio negócio; definir os produtos; onde empreender; escolher os processos produtivos apropriados; acessar os mercados; inserir diferenciais e serviços nos produtos” (MOSMANN, 2003, p.31).

A agenda do empreendedor pode ser classificada pelos seguintes itens:

- Equipe (recrutamento, treinamento, política salarial, benefícios e prêmios, participação nos lucros);
- Finanças (capitalização, receitas, custos e despesas, financiamentos);
- Produção (pesquisa e desenvolvimento, produtos, materiais quantitativos a produzir, processos, racionalização);
- Tecnologia (máquinas e equipamentos, informática, *e-business*, parcerias);
- Mercado (consumo, vendas internas, exportações, concorrência, *marketing* e publicidade, energia elétrica);
- Infra-estrutura (insumos energéticos, comunicações, logística, serviços) (MOSMANN, 2003, p.36).

Para Dolabela (2006), ser empreendedor não significa apenas interessar-se com o bom faturamento e os limites individuais. Ele é um protagonista que gera valor positivo para a coletividade e a natureza, bem como contribui com o bem estar social. Por isso, não se considera empreendedor alguém que não introduz inovação na empresa, mas somente gerencia seu negócio.

2.3 Empreendedorismo no Brasil e na atualidade

De acordo com o relatório nacional da GEM (2006), o Brasil está entre as nações que mais criam negócio. Em relação aos outros países, a maioria dos empreendedores brasileiros é motivada mais pelas necessidades que pelas oportunidades e, apesar de obterem orientações do Sistema S (primeiramente do SEBRAE, seguido do SENAC e SENAI), 20% considera que a experiência anterior foi a principal fonte de conhecimento.

O nível de renda influencia nos negócios, pois a renda familiar pode ser o resultado de um empreendedorismo bem sucedido. O fato de as pessoas de nível superior se envolverem mais com atividades empreendedoras indica que o empreendedorismo pode ser aprendido por qualquer pessoa e seu sucesso decorre de fatores internos e externos ao negócio, do seu perfil e da maneira como as adversidades são administradas.

Para o empreendedor brasileiro, as restrições financeiras são uma forte barreira a abertura de negócios, seja pela dificuldade de acesso ao capital, seja pelas próprias condições econômicas desfavoráveis de uma população empobrecida, a cuja maioria faltam recursos para sobreviver e abrir negócios viáveis (DOLABELA, 2006, p. 24).

O sistema financeiro formal impõe uma série de barreiras que elevam o custo do dinheiro, forçando a abertura de negócios com baixos montantes. É fundamental o apoio às empresas nascentes, pois necessitam de suportes advindos dos sistemas sociais e políticos, ou seja, instituições ou organizações (Quadro 1) que se preocupam com o desenvolvimento do país (DOLABELA, 2006).

FORÇAS VIVAS	O QUE PODEM FAZER PELAS PME
Governo.	Políticas públicas; Sistema legal e tributário favorável às pequenas empresas (juros, empréstimos e capital de giro).
Órgão de ensino.	Promover treinamento; Promover uma cultura ao empreendedorismo.
Formadores de opinião (mídia, entidades).	Fortalecer e incentivar a imagem do empreendedor.
Associações de classe e sindicatos	Promover a união das empresas para extrair força política, informação e conhecimento.
Redes de empresas.	Ajuda mútua entre empresas; Consultorias e aconselhamento (marketing, finanças e tributação).
Grandes empresas.	Colaborar e dar suporte às pequenas empresas (parcerias, encomendas, financiamentos).

Quadro 1 – Sistema de suporte às novas empresas.

Fonte: Adaptado de Dolabela (2006, p.124).

As pequenas e médias empresas - PME representam papel fundamental na economia e contribuem para a geração de empregos, para o PIB, para a exportação e para a geração de tecnologia.

De acordo com o GEM 2006, esta é uma fase positiva para empreender negócios no Brasil, principalmente pela promoção das facilidades financeiras, de modo a incentivar o investimento, a exportação e o consumo.

2.4 Características do empreendedor

É possível aprender a ser empreendedor desde que fundamentado na cidadania e visão para a “construção do bem-estar coletivo, do espírito comunitário, da cooperação” (DOLABELA, 2006, p. 26).

O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (...) é um fenômeno local, ou seja, existem cidades, regiões, países mais – ou menos – empreendedores do que outros (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) podem variar de um lugar para outro (DOLABELA, 2006, p. 25).

Bernardi (2003 apud LUCCA et al., 2005) refere-se ao empreendedor como aquele que possui um perfil com traços que possibilitem desenvolver suas aptidões natas ou aprimoradas durante o desenvolvimento se sua personalidade, quais sejam: senso de oportunidade, dominância, agressividade e energia para realizar, autoconfiança, otimismo, dinamismo, independência, persistência, flexibilidade e resistência a frustrações, criatividade, propensão ao risco, herança carismática, habilidade de equilibrar sonhos, realização e habilidade para os relacionamentos.

O empreendimento pode envolver uma rede de pessoas, beneficiando um leque de setores, desde o produtor primário até o terciário. Para Dolabela (2006), os empreendedores de sucesso apresentam instrumentos como o conhecimento tecnológico e o domínio de ferramentas gerenciais voltadas para a organização de recursos.

O processo de empreender envolve todas as funções, atividades e ações associadas com criação e outras empresas: criação de algo novo, de valor; requer devoção, comprometimento de tempo e esforço para fazer a empresa crescer;

ousadia, para assumir riscos calculados, para tomar decisões críticas e não se deixar desanimar por falhas e erros (DORNELAS, 2001).

As pesquisas de Timmons e Hornaday (1994; 1982 apud DOLABELA, 2006, p.33) identificam as características do empreendedor (Quadro 2) como sendo as seguintes:

• O empreendedor tem uma pessoa que o influencia;
• Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;
• Trabalha sozinho;
• Tem perseverança e tenacidade;
• Aprende com os próprios erros;
• É um trabalhador incansável e sabe concentrar seus esforços;
• Sabe fixar metas e atingi-las, descobre nichos;
• Tem forte intuição, importa o que faz;
• Tem autocomprometimento;
• Cria situações para obter <i>feed back</i> sobre seu comportamento;
• Sabe buscar, controlar e utilizar recursos;
• É líder;
• É orientado para o futuro, para resultados e para o longo prazo;
• Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho;
• Tece “redes de relações”;
• Conhece muito bem o ramo em que atua;
• Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;
• Traduz seus pensamentos em ações;
• É pró-ativo. Preocupa-se em aprender a aprender;
• Cria um método próprio para aprender;
• Tem capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e provoca mudanças no sistema com o qual atua;
• Assume riscos moderados. É inovador e criativo, porém relacionado a materialização do produto;
• Tem alta tolerância à incerteza – define a partir do indefinido;
• Tem consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Quadro 2 – Características dos empreendedores.

Fonte: Adaptado de Timmons e Hornaday (1994; 1982 apud DOLABELA, 2006, p.33).

Segundo Dantas (2005), os autores McClelland (1961), Grande (2001), Kristiansen e Isdarti (2004) e Nascimento Jr. (2004) acreditam que não existe um único perfil que determine o sucesso do empreendedor e se dá através de inúmeras características (Quadro 3).

AUTORES	CARACTERÍSTICAS
McClelland (MSI/MECBEER) 1961	Busca de oportunidades, comprometimento, demanda de eficiência, assumir riscos, determinação de metas, persistência, poder de persuasão, planejamento, busca de informações e independência e autoconfiança.
Grande Esteban – 2001	Tendência em aceitar desafios, capacidade de planejamento, tenacidade, tendência exploratória, curiosidade científica e criatividade, autoconfiança e capacidade de ter iniciativa.
Kristiansen e Indarti – 2004	Necessidade de realização, locus de controle, autoconfiança, rede de contatos e intenção empresarial.
Nascimento Jr. – 2005	Autoconfiança, capacidade de decisão, capacidade de planejamento, criatividade, iniciativa e tenacidade.

Quadro 3 - Características empreendedoras citadas por diversos autores.
Fonte: Dantas et al. (2005).

Existem quatro fases pelas quais o empreendedor se envolve (Quadro 4):



Quadro 4 – O processo empreendedor.
Fonte: Adaptado de Hisrich (1998 apud DORNELAS, 2001, p.42).

O empreendedor precisa desenvolver as habilidades gerenciais para realizar com sucesso a sua visão complementar. Entre as idéias desenvolvidas por Filion

(1997 apud DORNELAS, 2001, p.33), o gerente está focado na “organização de recursos” e o empreendedor na “definição de contextos.” Este último é um visionário que procura entender, identificar oportunidade de negócio, imaginar o contexto do seu negócio e ocupar o nicho do mercado com diretrizes, ajustes graduais e subsequentes.

Ainda de acordo com Dornelas (2001), é a imagem projetada a um futuro desejado (um sonho) que conduz o empreendedor a focalizar, examinar, analisar e entender o segmento de negócio escolhido para assim formar seu contexto.

De acordo com Dolabela (2006, p.114), as principais diferenças entre empreendedor e gerente são:

a) GERENTE

- Otimiza recursos para atingir metas;
- Opera dentro de estrutura pré-existente;
- Adquire conhecimentos – gerenciais e técnicos;
- Adapta-se às mudanças;
- Análise racional;
- Trabalho centrado em processos que se apóiam no meio em que ele se desenvolve;
- Apoiado na cultura da afiliação;
- Centrado no trabalho em equipe;
- Desenvolvimento nos dois lados do cérebro com ênfase no lado esquerdo;
- Desenvolve padrões de comportamento empresarial eficazes;
- Desenvolve o conceito de si – adaptabilidade;
- Voltado para a aquisição de know-how em gerenciamento de recursos e da própria especialização.

b) EMPREENDEDOR

- Primeiro estabelece a visão e os objetivos; depois localiza os recursos;
- Define tarefas e papéis que criam uma estrutura de organização;
- Apóia-se na auto-imagem geradora de visão, inovação;
- A chave é iniciar mudanças;
- Padrão de trabalho implica imaginação e criatividade

- Trabalho centrado no planejamento de processos que resultam de uma visão diferenciada do meio;
- Apoiado na cultura da liderança;
- Centrado na evolução individual;
- Desenvolvimento nos dois lados do cérebro com ênfase no lado direito;
- Lida com situações concretas e específicas. Uma oportunidade é única;
- Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si (perseverança);
- Aquisições de Know-how em definir contextos para ocupação do mercado.

Para dar seqüência e vida ao plano de negócios, é preciso determinar e captar os recursos necessários; recrutar, selecionar, contratar e treinar recursos humanos; liderar e comunicar aos *stackholders* (clientes, sócios, fornecedores, parceiros) sua visão (DINSMORE et al., 2004). A liderança do empreendedor é a força motriz capaz de aglutinar as pessoas e encaminhá-las (delegando) para a atividade fim.

Uma vez criada, a empresa precisa ser gerenciada, monitorada (observando de perto o desenvolvimento geral com foco nos resultados), corrigida e melhorada continuamente até atingir a forma mais eficiente e efetiva das operações. De acordo com Dolabela (2006), são processos que o empreendedor deverá considerar como aprendizado na busca pela sucessiva redefinição, realização e desenvolvimento da visão inicial do negócio.

2.5 Gestão

Para Pinchot (2004 apud COSTA et al., 2005), a gestão eficaz da inovação requer uma visão de longo prazo orientada a novos projetos implementados entre colaboradores e estrategistas de uma organização. A cultura empreendedora é subsidiada pela inovação (paradigmas) através do estabelecimento de metas, de valores organizacionais e de estratégias de negócios bem como de meios para implementá-los. No entanto, gerenciar as mudanças requer mecanismos de manutenção e controle para realizar ajustes e alinhá-las às metas inicialmente estipuladas.

A gestão, leva em conta o processo contínuo e sistemático do esforço de uma equipe. Segundo Cruz (2003), o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos financeiros, humanos e materiais são funções administrativas imprescindíveis e não se excluem entre si. Segundo Dinsmore et al (2004), o gerente acompanha as informações de custos, prazos e mudanças que podem ocorrer a qualquer momento num controle permanente das informações e age se assim for necessário.

O grau de complexidade de um processo gerencial varia de acordo com suas atividades que, conforme Cruz (2003), são um conjunto de normas e procedimentos responsáveis pela realização das tarefas em um ambiente organizacional, podendo produzir informações e análises que permitem ações coerentes e direcionadas para os objetivos organizacionais. O conjunto de processos que transformam *inputs* em *outputs* rege o fluxo de trabalho, transforma o capital em produtos e serviços e inclui “os sistemas logísticos, o processamento de pedidos, os *call centers*, o atendimento ao cliente, a produção, utilização dos recursos, estabelecimento de prioridades, constituição de equipes, criação de relacionamentos e formação de parcerias” (HAMEL, 2006, p.122).

Para Paladini (2004), um sistema de gestão envolve estruturas organizacionais bastante complexas que devem desenvolver mecanismos que garantam a sobrevivência da organização, sua permanência e contínua evolução. O desenvolvimento logístico, a produção, políticas públicas, sociais e ambientais, o comércio e os armamentos criam problemas que devem ser planejados e organizados dentro de um “enfoque sistêmico”, considerados como “componentes interdependentes de um sistema total”.

2.5.1 Serviços

No caso do turismo, cujos serviços são consumidos instantaneamente, é interessante dar maior atenção à perspectiva de gestão com foco no cliente (turista e morador local), hospitalidade, investimento em tecnologia de informação e aplicação

dos conceitos de qualidade total, tais como: redução dos custos, tempo de ciclo, capacidade de resposta, entre outros.

Assim, o fenômeno turístico poderá ser o resultado de atividades agregadoras de valor percebidas pelo cliente que, advindas de aspectos tangíveis e intangíveis, podem atender a um turista específico e cada vez mais exigente.

Para Paladini (2004) o serviço é uma ação desenvolvida por terceiros (em geral com qualificação específica) para atender a uma solicitação explícita, específica e definida. Existem atividades que devem ser classificadas individualmente por envolverem a produção simultânea de bens tangíveis e serviços, como é o caso dos restaurantes durante a cocção dos alimentos. Mas devem-se considerar as características gerais da prestação de serviços que são:

- Intangibilidade, instantaneidade;
- Produção e consumo simultâneo;
- Feedback imediato;
- Expectativas dinâmicas;
- Difícil padronização;
- Não pode ser patenteado;
- Não pode ser protegido;
- Não podem ser possuídos;
- Não há estoque;
- Prevalece o ser humano como agente produtivo;
- Interação direta com o cliente;
- Cliente presente e participativo ao longo do processo produtivo;
- Sua meta operacional é a flexibilidade;
- Enfatiza muito o valor percebido pelo usuário;
- Depende do efeito sistêmico de novos serviços;
- Considera-se fundamental avaliar a complexidade, a oportunidade, a convivência e a abrangência do serviço oferecido (PALADINI, 2004, p. 185-197).

Os serviços se destacaram, no cenário mundial por produzirem riqueza, empregos e renda. “Basta lembrar que a atividade produtiva de maior impacto econômico no mundo hoje – turismo – está nesta área” (PALADINI, 2004, p.197).

De acordo com os resultados obtidos a partir dos estudos de González *et al.* (2005), a fidelidade do cliente não é unicamente explicada pela satisfação em relação à qualidade do quarto e do restaurante de um hotel, cordialidade do pessoal ou preço. Existem outros fatores relacionados aos serviços que são tão importantes quanto estes últimos, como: compromisso afetivo, imagem e gestão das reclamações.

2.6 Turismo

A partir dos anos 90, o poder de compra dos países asiáticos contribuiu para aumentar a procura por novos destinos turísticos a fim de expandir sua capacidade global. Este processo desafia os países a diversificar e aumentar a qualidade dos produtos e serviços turísticos, bem como captar novos turistas para alinhar a oferta às necessidades e expectativas dos consumidores (TRIGO *et al.*, 2005).

2.6.1 Conceitos de Turismo

Para a Organização Mundial do Turismo – OMT, o turismo é um fenômeno social que “inclui as atividades de deslocamento e permanência em locais fora de seu ambiente de residência, por um período inferior a um ano consecutivo, por razões de lazer, negócios ou outros propósitos” (GOELDNER, RITCHIE, McINTOSH, 2002, p.24).

Turista: (visitantes de pernoite) “visitante que permanece, no mínimo, uma noite em acomodações coletivas ou privativas no local visitado” (CASTROGIOVANI, 2003, p.20 -22).

Produto turístico: “É o resultado da soma de recursos naturais e culturais e serviços produzidos por uma pluralidade de empresas, algumas das quais operam a transformação da matéria-prima em produto acabado, enquanto outras oferecem seus bens e serviços já existentes” (BENI, 1998, p.28).

Oferta turística: Para Huschmann (1999), a oferta turística é constituída da soma de todos os produtos e serviços adquiridos ou consumidos pelo turista durante a sua estada em uma destinação. A oferta é heterogênea e se constitui da justaposição de bens e serviços oferecidos ao turista e consumidor:

- Bens e serviços turísticos: são agrupados em duas categorias, a saber:

a) Atrações – recursos turísticos (naturais, socioculturais e tecnológicos);

b) Equipamentos e serviços (facilidades): alojamentos, serviços de alimentação, entretenimentos, serviços de transporte, equipamentos de infraestrutura (bares e restaurantes, trânsito, trilhas, hotelaria, agenciamento, recursos humanos, entre outros)

Recursos do sistema turístico: Para Beni (1998), recursos do sistema turístico são o reservatório geral a partir do qual as ações específicas (*inputs*) do sistema podem ser formadas. As ações envolvem os subsistemas e justificam as atividades de turismo que, uma vez processadas, podem gerar resultados (*outputs*).

Roteiro: “Descrição pormenorizada de uma viagem ou do seu itinerário. Ainda, indicação de uma seqüência de atrativos existentes numa localidade e merecedores de serem visitados” (BAHL, 2004, p.42).

Rota: “Caminho direcionado, rodoviário, marítimo ou aéreo, com a indicação de um sentido ou de um rumo a ser seguido. Denominação bastante utilizada para designar itinerários turísticos planejados, estabelecidos e associados a uma temática” (BAHL, 2004, p.42).

2.6.2 Turismo no Brasil e na atualidade

O segmento do turismo destinado a pequenos grupos está crescendo e se distingue das práticas do turismo de massa (padronizado), caracterizado e comandado pela lógica do mercado *just in time* que, para Contador (1997), está baseado na idéia da produção, da quantidade e do tempo cronometrado, característicos dos meados do século XX.

O incentivo à ética e sustentabilidade humana, ecológica, econômica, cultural e política são os pressupostos orientadores do Plano Nacional do Turismo – PNT - Diretrizes, Metas e Programas de 2003-2007, que reforçam a importância da atividade turística no território brasileiro. O Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil:

Trata-se de uma contribuição para superar obstáculos e divergências e pensar a geração de riqueza vinculada ao movimento de grupos sociais regionalmente organizados, que demandam espaço de participação no processo de decisão e gestão (Ministério do Turismo, 2003, p.18).

O desenvolvimento turístico requer uma gestão apropriada, devendo considerar algumas variáveis condicionantes, como: pessoas, empresas, recursos naturais, cultura, economia e a sociedade, que são parte de um sistema, ou seja, de uma engrenagem. Este sistema que pode ser assim definido como:

Conjunto de partes que interagem de modo a atingir um determinado fim, de acordo com um plano ou um princípio; conjunto de procedimentos, doutrinas, idéias ou princípios, logicamente ordenados e coesos com intenção de descrever, explicar ou dirigir o funcionamento de um todo (BENI, 1998, p.25).

A saúde deste sistema fica atrelada ao planejamento e novas opções de gestão competitiva que devem ser capazes de “...identificar espaços e direcionar a mobilização de numerosas empresas – com interesses individualizados – em ações coordenadas e coerentes, no seu conjunto” (PETROCCHI, 2001, p.97) para enfrentar as oscilações mercadológicas, sem ferir a essência do local. Segundo Antunes (2006), a tecnologia da informação tem alterado a organização das práticas turísticas globais e apresentado funções como: 1) a utilização dos sistemas que facilitem os processos administrativos e operacionais, maximizam recursos e facilitam o gerenciamento; 2) a importância da utilização das tecnologias para o *marketing* e a distribuição dos produtos turísticos.

Segundo a OMT (CASTROGIOVANI, 2003), a análise do ambiente interno e externo permitirá eliminar as fraquezas internas e ameaças externas, bem como maximizar as potencialidades (forças e oportunidades) identificadas a partir da pesquisa de mercado, a qual fornecerá os parâmetros de adaptação a tendências mercadológicas. São dados que subsidiam recomendações para as melhorias dos

atrativos, instalações e serviços turísticos, elementos institucionais, o plano, os padrões de desenvolvimento e de design para as instalações turísticas bem como os impactos ambientais e socioeconômicos seguido de recomendações. Para Compans (2005), faz-se necessário analisar as tendências observadas no mercado mundial para então subordinar-se a ele.

Segundo o 8º Boletim de desempenho econômico do turismo, os fluxos intraregionais no Brasil respondem, em média, por 70,7% das viagens domésticas (Quadro 5).

Região Origem	Região de Destino					Total
	S	SE	NE	N	CO	
S	14	2,8	1,2	0,1	0,8	18,9
SE	5,5	44,3	8,2	0,5	3,6	62,1
NE	0,3	1,5	8,9	0,2	0,3	11,1
N	0	0,2	0,5	1,4	0,2	2,3
CO	0,7	1,3	1,1	0,3	2,1	5,6
Total	20,5	50,2	19,9	2,5	7	100

Quadro 5 - Matriz origem/destino, por região.

Fonte: 8º Boletim de desempenho econômico do turismo no Brasil.

No entanto, os viajantes da região Sul são os visitantes/turistas que mais se destacam pelos deslocamentos dentro da sua própria região. Além disso, eles mantêm relativo equilíbrio entre emissão e recepção de turistas entre as demais regiões brasileiras.

O turismo é um fortíssimo vetor de crescimento social e econômico que gera emprego para qualquer tipo de trabalhador, desde o mais simples, em um hotel, rodoviária, aeroporto, restaurante ou bar, até o mais complexo (Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo – ABBTUR, 2004).

2.6.3 Planejamento turístico

Para Barretto (2003), ao longo do século XIX e XX, os setores de hospedagem, transporte e agenciamento e os demais equipamentos e serviços turísticos sofreram forte influência do ambiente externo e interno provocando um crescimento irregular destes setores. Este panorama reforça a importância em se projetar o futuro (a longo prazo) a partir das tendências mercadológicas e criar hábitos de consumo turístico.

O setor turístico tem de investir em empreendimentos comerciais, gerenciá-los e operá-los de forma eficiente, bem como oferecer serviços de boa qualidade aos turistas, ser inovador de produtos para atender às expectativas dos turistas, ou seja, deve combinar os mercados turísticos com o produto turístico. Esta combinação não poderá causar problemas ambientais e sociais no local, devendo “ser conduzida dentro dos parâmetros da conquista do desenvolvimento do turismo equilibrado e sustentável, que otimize os benefícios à comunidade” (CASTROGIOVANI, 2003, p.32–33).

Segundo a OMT (CASTROGIOVANI, 2003), o planejamento turístico deve observar todos os componentes para ser abrangente e integrado. O entendimento dos componentes da gestão é importante para visualizar as múltiplas possibilidades que o setor tem para estabelecer suas relações internas e externas em cada um dos subsistemas, os quais também interagem entre si no sistema total, bem como obter alguns valores compartilhados.

Os negócios no turismo, o crescimento e a movimentação do capital compõem apenas uma parte do contexto turístico, bem como o “conjunto de equipamentos e serviços que compõe a oferta que os turistas vão consumir constituem a indústria do turismo” (BARRETTO, 2003, p.22) e precisam ser planejados dentro do contexto amplo e integrador.

O planejamento integrado é uma ferramenta relevante para o desenvolvimento sustentável do turismo por harmonizar os recursos do meio ambiente na atualidade e para o futuro. A palavra integrado, agregada ao planejamento, indica que:

Todos os componentes devem estar devidamente sincronizados e sequencialmente ajustados, a fim de atingir as metas e diretrizes da área de atuação de cada um, ao mesmo tempo, para que o sistema global possa ser implementado e imediatamente oferecer oportunidades de pronto acompanhamento, avaliação e revisão (BENI, 1998, p.109).

O setor público deverá se responsabilizar pelo planejamento estratégico e envolver abordagens de *input/output* (Quadro 8) que ajudam a definir o que é necessário para alcançar os objetivos e quais os *outputs* necessários para obter os *inputs* básicos que, segundo Beni (1998), são capital, pessoas e mercados:

INPUTS ESSENCIAIS	OUTPUTS NECESSÁRIOS	POLÍTICAS RESULTANTES
Capital	Lucros adequados	Políticas financeiras
Pessoas	Boas condições de emprego	Políticas de emprego
Mercados	Produtos que dão valor ao capital	Políticas de <i>marketing</i>
Aceitação do público	Satisfação dos interesses públicos	Políticas sociais e ambientais

Quadro 6 - Análise de *inputs/outputs* das políticas de Turismo.
Fonte: Beni (1998, p.113).

O sistema integrado diz respeito ao conjunto de vários recursos produtivos, os quais se referem às “pessoas, equipamentos, materiais, espaços de armazenagem, entre outros, que, juntos, trabalham como um sistema integrado e coeso” (CONTADOR, 1997, p.287).

Para Compans (2005), o planejamento, além da visão e missão, faz-se necessário à análise atual do sistema em questão com relação às tendências observadas no mercado mundial para então subordinar-se a ele. Segundo a OMT (CASTROVIOGANI, 2003), a análise do ambiente interno e externo permitirá eliminar as fraquezas internas e ameaças externas, bem como maximizar as potencialidades (forças e oportunidades) identificadas a partir da pesquisa de mercado, a qual fornecerá os parâmetros de adaptação a tendências mercadológicas.

Esse levantamento servirá como base para formular as recomendações para as melhorias dos atrativos, instalações e serviços turísticos, elementos institucionais, o plano, os padrões de desenvolvimento e de design para as instalações turísticas bem como os impactos ambientais e socioeconômicos seguido de recomendações.

2.6.4 Turismo como um sistema

Segundo Bertalanffy (1975), a teoria dos sistemas incorpora a manutenção e a mudança, a preservação do sistema e o conflito interno. Esta teoria funciona para ser aplicada aos problemas práticos que surgem nos governos, nos negócios e políticas, conduzindo à compreensão e predição.

A concepção de sistema envolve a idéia de subsistemas internos à organização, cujas estruturas e propriedades apresentam características comuns. Os organismos vivos são considerados sistemas abertos numa concepção de interação com o ambiente externo:

O Sistema Aberto mantém um intercâmbio de transações com o ambiente e conserva-se constantemente no mesmo estado (*auto-regulação*), apesar da matéria e energia que integram se renovarem constantemente (*equilíbrio dinâmico ou homeostase*) (CHIAVENATO, 2003, p.359).

Segundo Eckes (2001), um sistema pode ser entendido como um grupo de processos correlatos, que, por sua vez, é composto por tarefas correlatas e estas por grupos de atividades correlatas.

O turismo é um sistema aberto que, segundo Beni (1998), é decomposto em subsistemas que se originam de amplas dimensões (político, econômico, social, antropológico, etc.). Sua oferta é o produto turístico que compreende os atrativos e as atividades, o transporte, instalações, serviços e promoção, em que o setor comercial compreende a maior parte dos tipos de hospedagens, serviços de viagem e passeios, alguns tipos de atrativos e outras instalações e serviços turísticos.

O sistema turístico deve ter:

- Meio ambiente: conjunto de todos os objetos que não fazem parte do sistema em questão, mas que exercem influência sobre a operação do mesmo. O sistema está contido no ambiente natural, cultural, social e econômico;
- Elementos, unidades ou subsistemas: as partes componentes do sistema;

- Relações: os elementos integrantes do sistema encontram-se inter-relacionados, uns dependendo dos outros, através de relações que denunciam os fluxos;
- Atributos: são as qualidades que se atribuem aos elementos ou ao sistema, a fim de caracterizá-los;
- Entrada (*inputs*): constituída por aquilo que o sistema recebe. Cada sistema é alimentado por determinados tipos de entrada;
- Saída (*output*): produto final dos processos de transformação a que se submete o conteúdo da entrada;
- Retroalimentação (*feedback*): processo de controle para manter o sistema em equilíbrio;
- Modelo referencial (Figura 1): é uma abstração para facilitar o projeto e/ou análise do sistema e pode ser utilizado por dois motivos: simplifica o estudo do sistema, permitindo a análise da causa e efeito entre os seus elementos para conclusões de maior precisão; e pela impossibilidade de abranger a complexa totalidade das características e aspectos da realidade objeto de estudo (equipamento receptivo e fornecimento de serviços – empresa de turismo) (BENI, 1998, p.26).

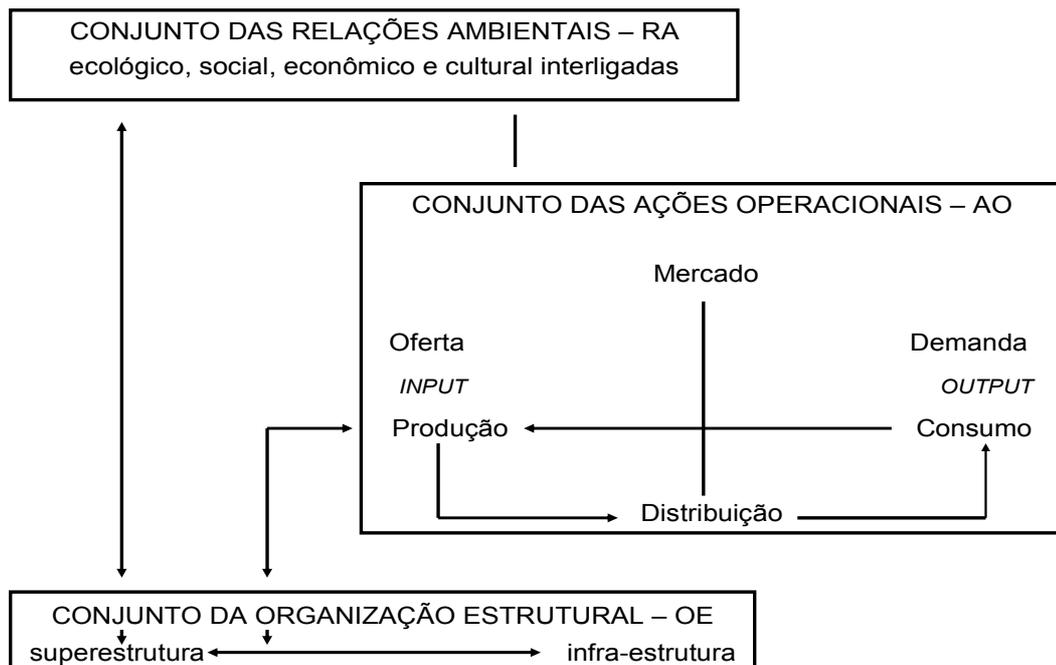


Figura 1 – Modelo referencial do sistema de turismo.
 Fonte: Adaptado de Beni (1998, p. 48).

Do conjunto das relações ambientais, da organização estrutural e das ações operacionais do sistema de turismo resultam os subsistemas ou componentes do sistema que, segundo Beni (1998), são as dimensões ecológicas, econômicas, sociais e culturais, da superestrutura, da infra-estrutura, do mercado, da oferta, da demanda, da produção, da distribuição e do consumo.

O produto turístico é produzido e consumido dentro do sistema turístico, influenciando, portanto, o funcionamento do sistema, no qual “o momento da produção coincide com o de distribuição e muitas vezes com o consumo”, ou seja, o *input* e o *output* acontecem instantaneamente (BENI, 1998, p.28). Porém, os subsistemas (ou elementos) se relacionam em um alinhamento hierárquico, através de um arranjo de seus componentes, em que seus elementos podem ser considerados um sistema particular com seus componentes e suas relações.

Os subsistemas devem ser gerenciados visando o desenvolvimento integrado e planejados no sentido de converter os recursos do meio ambiente em recursos turísticos, “ordenando o território e melhorando as infra-estruturas, equipamentos, serviços, promoções e preservação do ambiente físico, natural e urbano” (PETROCCHI, 1998, p.72). A operacionalização do sistema é processada pela iniciativa privada e o processo de normatização deverá ficar a cargo do setor público.

Para Beni (1998), a mensuração do sistema turístico incide sobre as qualidades atribuídas ao sistema, pois não se mede o turismo, mas as variáveis, como o fluxo de pessoas, o grau de participação nas atividades de recreação, o número de unidades de alojamentos ocupados, tempo de permanência, motivação, meios de transporte utilizados, a ociosidade, entre outros, que correspondem às variáveis endógenas do sistema, somadas às exógenas (estratificação socioeconômica: sexo, renda, ocupação principal, grau de instrução, entre outras).

2.6.5 Aglomerações empresariais no turismo

O ambiente de mudanças nos mercados fez emergir aglomerações industriais regionais entre empresas que possuem vínculos relacionais. As organizações em redes de cooperação, arranjos produtivos ou *clusters* são alternativas de gestão para fortalecer os negócios e enfrentar o mercado com mais competência.

De acordo com Casarotto e Pires (2001), os arranjos produtivos são elementos que concorrem entre si e entre os sistemas locais e se caracterizam por serem interdependentes e atuarem em cooperação. Segundo Marshall (1982 apud BECKER et al., 2003), aglomeração de determinada indústria ou serviço produtivo localizados em uma região específica mantém fortes vínculos de articulação e cooperação entre si e entre parceiros como instituições, governos e associações configurando um Arranjo Produtivo Local (APL).

Para Victor et al. (2005), os APLs são centros dinâmicos que passaram por vários processos como: mobilização dos territórios, formação de uma rede de atores locais originando uma rede empresarial. Os APLs detêm um elevado nível de adensamento empresarial, de especialização produtiva e dinamismo socioeconômico territorial.

Após identificar a demanda coletiva de um determinado segmento empresarial, diferentes atores locais (empresários individuais, sindicatos, associações, entidades de capacitação, de educação, de crédito, de tecnologia, agências de desenvolvimento, entre outras) podem se mobilizar e se organizar de forma cooperativada e integrada resultando na eficiência de um plano de desenvolvimento único, coletivo e competitivo (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2006).

Segundo Porter (1989), o agrupamento empresarial não é mutuamente excludente e pode ser empregado para facilitar as inter-relações significativas dentro e fora do grupo (compradores, canais de comunicação, fornecedores, transporte, publicidade, distribuição), pré-selecionadas e de acordo com a vantagem competitiva definida entre o grupo ou o setor. O mesmo autor afirma que a concentração de empresas promove a eficiência e especialização, destacando a melhoria e inovação proporcionada pela aproximação. Fica mais fácil obter conhecimento das necessidades, desequilíbrios e limitações do grupo.

Para Victor et al. (2005), a articulação dos diversos atores de um APL busca descobrir as potencialidades, vocações, oportunidades e vantagens competitivas num esforço contínuo de inserção no mercado. As fontes locais de competitividade são vitais para o crescimento e inovação empresarial reforçando a importância do poder da “vizinhança” das empresas e organizações no sentido de gerarem benefícios para o ambiente local.

Os aglomerados empresariais são alternativas para enfrentar os desafios do desenvolvimento regional uma vez que subentende o compartilhamento de recursos tecnológicos, financeiros, humanos, de conhecimento, processos legais, mesmo com diferentes níveis de participação.

Quando todas as unidades estão subordinadas a um único executivo do grupo (ou setor), a coordenação, a administração de atividades compartilhadas, a resolução de conflitos, a transferência de *know-how* e a fixação dos incentivos e dos objetivos apropriados são facilitadas (PORTER, 1989, p.366).

Elas podem ser efetivadas por acordos formais ou informais, por dois ou mais indivíduos, organizações ou instituições que visam resultados comuns, a partir da produção ou atuação de cada envolvido numa ligação de compromisso e confiança. Segundo Porter (1989), o agrupamento empresarial deve se ajustar aos padrões de inter-relações e reforçá-las para que a organização tenha uma identidade que transcenda a identidade individual de cada empresa.

O caráter corporativo pode ser entendido como uma defesa do sistema empresarial para melhorar o desenvolvimento econômico e social. Segundo Mosmann (2003) entidades empresariais apresentam funções como a união (maximiza o poder de conseguir e fazer); informação (ponto capital - o empresário encontra muitas respostas aos desafios da modernidade); diálogo (amplia a capacidade de negociação, desenvolve a auto-defesa de suas relações diminuindo a necessidade do poder regulador e da coerção do Estado); proposição (formulação de idéias e sugestões, reivindica com argumentos e visa o desenvolvimento global das empresas, nunca o individual). Cabe às entidades empresariais lutarem por seus interesses com base nas peculiaridades regionais.

De acordo com o Termo de Referência para a Política de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, elaborado pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) um APL deve ter a seguinte caracterização:

- a) Ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuem em torno de uma atividade produtiva predominante;
- b) Que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Pode incluir pequenas, médias e grandes empresas.

De acordo com o Sebrae (2006), o turismo está entre os principais Arranjos Produtivos no Brasil, sendo que no estado do Rio Grande do Sul encontram-se as seguintes APLs do setor turístico:

- Turismo Rural, Turismo Cultural: São Miguel das Missões;
- Turismo Rural, Turismo Religioso e Ecoturismo: Faxinal do Soturno;
- Turismo Rural, Ecoturismo e Agroturismo: Gramado;
- Turismo Rural, Turismo de Compras: Novo Hamburgo;
- Turismo Rural, Turismo Cultural e Turismo Náutico: Pelotas, Camaquã.

O Arranjo Produtivo Local (APL) de turismo é constituído por multiatividades como as de hotelaria, transportes, garçons, hospitalidade, cozinheiras, taxistas, guias de turismo, frentistas, entre outros, essenciais para um destino turístico. Segundo Beni (2003), são serviços que requerem especialidades, capacitações e treinamentos planejados por gestores públicos e privados dos empreendimentos turísticos.

O Ministério de Desenvolvimento, Indústria, Comércio Exterior (2005) recomenda que os APL sejam vinculados às secretarias estaduais de Turismo, de Desenvolvimento, Cultura e Agricultura a fim de induzir ao alinhamento entre as ações federais e as ações locais. Além disso, este órgão sugere a formação de oficinas de trabalho como mecanismo de promoção da integração dos instrumentos de apoio ou para discutir aspectos do desenvolvimento do APL como: acesso aos novos mercados; acesso ao sistema de financiamento e de crédito; inovação tecnológica, entre outros.

Outro aspecto fundamental para o desenvolvimento da APL diz respeito à qualificação dos atores que dela fazem parte, que podem ser:

- Capacitação gerencial: gera conhecimento e informação para administrar, negociar, lidar, comunicar e medir recursos;
- Capacitação empreendedora: gera novos negócios, padrões e modelos organizacionais;
- Capacitação organizacional: nasce com combinação dos ativos, pessoas e valores.

Os cursos auxiliam na motivação para adotar processos com menos custos, melhorar o produto, otimizar a logística e tornar os clientes mais satisfeitos.

2.6.6 Gerenciamento integrado no turismo

A Organização Mundial de Turismo - OMT (CASTROGIOVANI, 2003) recomenda que as funções do gerenciamento do setor turístico estejam alinhadas às seguintes atividades:

A política e o planejamento, a coordenação com outras agências governamentais, o estabelecimento e a administração de padrões para instalações e serviços relacionados ao turismo, a marketing, a educação e o treinamento, a manutenção da vitalidade do setor turístico, o monitoramento e a reação às situações de crise (CASTROGIOVANI, 2003, p.117).

A OMT enfatiza a importância de os setores privados estarem organizados em associações para que possam servir a diversas finalidades, como representação dos interesses do *trade* turístico junto ao governo, a manutenção do controle de qualidade de seus empreendimentos turísticos, patrocínio ao treinamento e eventos especiais (CASTROGIOVANI, 2003).

As associações podem ser individuais por categoria (transporte, hotelaria, restaurantes, dentre outras) e formadas em grupos, os quais precisam ser estimulados e auxiliados em sua organização pelo setor público, a fim de exercerem diversas funções como:

- Oferecimento de um fórum para a discussão e a resolução de problemas comuns dos empreendimentos turísticos;
- Recomendações coordenadas ao departamento de turismo do governo por melhorias no setor turístico;
- Oferecimento de representação em juntas e comitês relacionados ao turismo;
- Administração de pesquisa e treinamento para seus empreendimentos-membros;

- Estabelecimento e manutenção de padrões adequados para as instalações e os serviços dos seus membros e adoção de ações em relação aos membros que não cumprirem os padrões ou que violem os códigos de conduta;

Patrocínio a eventos especiais, por conta própria ou em cooperação com o departamento turístico (CASTROGIOVANI, 2003, p.120).

Embora difícil de gerenciar, os municípios de uma mesma região devem administrar de forma conjunta as oportunidades do turismo, fazendo prevalecer o interesse comum, em detrimento ao individual. A união de conjuntos empresariais pode dar maiores resultados globais uma vez que utilizem o conceito da sinergia, pois “a junção de duas ou mais partes é diferente da soma aritmética das partes” (PETROCCHI, 1998, p.65).

O controle do desempenho turístico, segundo Petrocchi (2001), pode ser realizado através dos seguintes indicadores:

- Número de turistas na unidade de tempo;
- Receitas proporcionadas pelos turistas na unidade de tempo;
- Gasto médio por turista;
- Tempo médio de permanência;
- Distribuição do fluxo ao longo do ano/sazonalidade;
- Distribuição física da demanda;
- Número de empregados com o turismo;
- Arrecadação de taxas e impostos;
- Relação turista por habitante;
- Contribuição do turismo na formação do PIB local;
- Massa salarial dos empregados do turismo.

Para Petrocchi (2001) o número de visitantes é o indicador mais utilizado para medir o desempenho de um sistema turístico, ou seja, o número de visitantes que se espera receber ao longo de um determinado período de tempo. Os resultados são comparados aos padrões estabelecidos no objetivo, podendo adotar medidas corretivas nas entradas e processamentos do sistema de turismo.

O controle será cada vez mais necessário para que se possa corrigir, ajustar periodicamente e fazer as melhorias até que atinja um grau de satisfação (tem de

ser determinado) apropriado, efetivo e eficiente na qualidade da oferta turística. Em seguida, terá de ser feito o monitoramento (supervisionar de forma geral) do roteiro, contando com eventuais intervenções de correção.

A obtenção da qualidade e da produtividade do sistema aberto passa por técnicas gerenciais aplicadas aos componentes dos subsistemas, tais como: recursos humanos, instalações, equipamentos, processos de trabalho, marketing, etc. Para o mesmo autor, “o importante é ter consciência do dinamismo do processo e da necessidade de monitoração permanente do meio e da situação interna, para que sejam feitas intervenções adequadas de correção ou reprojeção” (PETROCCHI, 2001, p.215).

De acordo com Putman (apud BECKER et al., 2003), pressupõe-se que os parceiros tenham transparência, comunicação, conhecimento e compreensão de sua estrutura de trabalho, pela qual se fundamentam os objetivos e decisões consensuais, sem hierarquia de poder, nem subordinados

A OMT – Organização Mundial do Turismo (2003) sugere a inclusão de aconselhamento técnico ou demonstração dos procedimentos que potencializam o atendimento aos padrões de higiene na feitura dos alimentos. Segundo o Pnuma (apud DIAS, 2003, p. 80), é imprescindível a “realização de monitoramento e avaliações permanentes que indicam os impactos ambientais, auditorias ambientais e o exame contínuo dos graus de mudança e a capacidade de carga”, os quais devem estar contemplados no planejamento de um destino turístico.

2.7 Interface entre empreendedorismo e turismo

Os desafios que um determinado destino sofre com as constantes mudanças devido à dinâmica dos negócios globalizados, da tecnologia, dos fenômenos sociais e geográficos advindos de qualquer parte do mundo resultam em pressões significativas que transformam o turismo. Essas mudanças provocam necessidades emergenciais requeridas pela demanda turística, as quais refletem diretamente no desempenho dos anfitriões na busca por soluções criativas para permanecerem atuantes no mundo dos negócios turísticos. Para Goeldner *et al.* (2002), o desafio é

encontrar o conjunto das profundas “forças globais” que resultam em novos horizontes e determinar seu impacto sobre o turismo de amanhã.

Esse ambiente exige a integração entre empreendedorismo e qualquer empresa na área do turismo, pois os gestores turísticos deverão criar um ambiente facilitador e flexível às novas demandas organizacionais. As organizações devem estimular e incentivar as iniciativas empreendedoras, contagiando, valorizando e possibilitando às pessoas um ambiente de realizações na busca de oportunidades e considerando o risco como um propulsor de mudanças (COSTA et al. 2005).

Victor (2005) cita o artigo escrito por Gnawali e Forgel (1994) ao referir-se à influência favorável que as condições ambientais exercem sobre a performance individual do empreendedor, fazendo surgir o empreendedorismo. O meio ambiente aumenta a capacidade e potencialidade para lançar e gerir um negócio.

É preciso usar a imaginação, arquitetar (planejar) um negócio organizado com ênfase na criação de um produto (contando com a experiência do empreendedor), marketing e construção de um plano de negócio, compreendendo todas as fases que a ele competem, desde o sumário executivo até os planos financeiros e demais anexos (DORNELAS, 2001). No planejamento turístico devem-se levar em conta os novos padrões de viagens, o contexto econômico vigente, as novas destinações, o realinhamento político mundial.

Conforme Silva (2004 apud SILVA et al., 2005), “compete à Universidade desenvolver, fomentar e disseminar uma cultura empreendedora”, formando profissionais capazes de assumir atitudes proativas em relação à solução de problemas, inovando em processos bem como em produtos/serviços, transformando informações em conhecimento e destes em riquezas socioeconômicas para uma determinada região.

O turismo pode ser um negócio com grandes conseqüências sobre uma comunidade, gerando impactos positivos ou negativos, dependendo de como sua gestão é conduzida. As comunidades anfitriãs estão ficando cada vez mais sofisticadas e os novos empreendedores devem mostrar benefícios econômicos, sociais e ambientais para obterem autorizações para instalações de equipamentos de lazer em determinados locais. Para Jones (apud GOELDNER et al., 2002), os benefícios podem ser maximizados com o incentivo ao consumo, integração com a

comunidade bem como com os cuidados relacionados com os recursos ambientais e sociais.

O turismo deve ser trabalhado junto com a comunidade receptora envolvendo a participação entre 30% e 70% tanto dos turistas como dos visitantes (*Economicas Research Associates* – ERA apud GOELDNER et al., 2002, p.454). Os consumidores desejam envolver-se em novos aprendizados, apreciar a destinação e conhecê-la com mais profundidade.

De acordo com o mesmo órgão, “as oportunidades de empreendimento para pequenas empresas, não apenas empregos, serão um elemento cada vez mais importante do pacote de benefícios da comunidade”, significando (Quadro 7):

AFASTAR-SE	APROXIMAR-SE
<i>Ilusão financeira</i>	<i>Realidade financeira</i>
Megatrações	Oportunidades de franquia
Atender às necessidades de todos	Necessidades dos investidores
Plano de contingência	Disciplina operacional
Egoarquitetura	Simulação econômica
Novos investimentos	Aumento de receitas
Inflação de preços	Resistência de preços

Quadro 7 – Estudo desenvolvido pela *Economicas Research Associates* – ERA.
Fonte: Adaptado de GOELDNER et al., 2002, p.456.

Segundo Lordkipanidze, Brezet e Backman (2005), os dados levantados em seu estudo sobre o empreendedorismo relacionado ao turismo sustentável na região Soderslai, mostraram que os principais obstáculos que impedem o desenvolvimento do empreendedorismo naquela região estão relacionados da seguinte maneira:

- Obstáculos relacionados a questões econômicas e sociais, como falta de finanças para investimentos, altas taxas, barreiras administrativas, assim como aceitação social negativa ao empreendedorismo, o que é mais comum nas comunidades rurais.

- Obstáculos relacionados ao processo de aprendizagem, como poucas habilidades, resistência a mudanças devido ao caráter conservador da comunidade, falta de conhecimento dos benefícios que o turismo pode trazer, falta de compreensão do turismo em geral pelas autoridades responsáveis pelos recursos disponíveis para o desenvolvimento do turismo.
- Obstáculos relacionados a questões de mercado, como falta de informação a respeito de atrações na região e falta de informação a respeito de comunicação com os visitantes (falta de promoção e marketing na região).

Os mesmos autores sugerem que os obstáculos sejam vencidos através da aceitação positiva do empreendedorismo com políticas públicas e privadas em termos de maior disponibilidade de suporte para potenciais empreendedores rurais, e disponibilidade de educação e treinamento de campo para empreendedorismo. Além disso, os autores referem-se à inserção de um programa educacional para desenvolver o empreendedor no sentido de ajudar potenciais empreendedores rurais a resolverem problemas de habilidade e alcançar esclarecimentos a respeito de turismo sustentável.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa refere-se a um estudo de caso qualitativo (DENCKER, 1998), exploratório e conta com uma parte descritiva e outra reflexiva. Ela se concentra em dois eixos temáticos que são a gestão empreendedora e o turismo, os quais lhe conferem a natureza fenomenológica (fenômeno social). Sua função principal foi pesquisá-los no roteiro Caminhos de Santiago das Missões - RS e propor um modelo organizacional voltado ao desenvolvimento socioeconômico daquela região.

Para que a investigação fosse fidedigna, recorreu-se à observação direta como principal instrumento desta pesquisa. Primeiramente ela foi planejada (o quê e como observar) numa investigação sistematizada (SEVERINO, 1996), definindo o foco na gestão empreendedora e sua configuração espaço-temporal. Levaram-se em conta os conhecimentos e experiências prévias do pesquisador nas áreas a fins como auxílio no processo de compreensão e interpretação, tanto do fenômeno turístico como dos processos de gestão empreendedora que foram estudados.

Este estudo de caso foi realizado da seguinte maneira: procurou-se delimitar o assunto, contornando o estudo a respeito da gestão empreendedora na rota Caminhos de Santiago das Missões, que, embora apresentasse similaridade com outros roteiros turísticos, manteve-se o interesse neste objeto de estudo observando sua singularidade e especificidade.

O caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo. O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações. Quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso (GOODE e HATT in LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p.17).

Através do estudo de caso, pôde-se analisar um objeto com o suporte técnico do pesquisador e dos sujeitos envolvidos no estudo. Por isso, esta pesquisa valeu-se de experiência de profissionais na área da gestão do setor privado e do setor público. A atuação, no setor do turismo municipal, permitiu conhecer algumas formas de gestão de outros órgãos públicos que, embora tenham projetos, em sua grande maioria apresentam escassa preocupação em relação à gestão empreendedora das

atividades turísticas do destino. Sabe-se, portanto, que muitos planos são engavetados pela inexistência de gestão empreendedora e pela troca dos governos.

Esta experiência acionou um forte desejo em colaborar para a construção de um método de gestão empreendedora que contivesse ferramentas adequadas e eficientes, com vistas ao desenvolvimento turístico de uma região.

A expectativa aumentou com a implementação desta pesquisa, pois foi uma oportunidade para desenvolver e oferecer um instrumento teórico passível de implantação. Espera-se que as proposições deste trabalho contribuam para que o corpo organizacional deste roteiro melhore sua eficácia na gestão empreendedora, com vistas a enfrentar os desafios impostos pelo mercado turístico.

Não houve intenção de julgar a forma como o roteiro é administrado e, sim, compreender as características administrativas, bem como o modelo com o qual o roteiro está sendo operado. Neste caso, o roteiro é visto como um laboratório e como o objeto do presente estudo.

3.1 Instrumentos de coleta

Esta pesquisa foi estruturada a partir de pressupostos teóricos apoiados em bibliografia específica e enriquecida pelo contato direto e indireto com os agentes do roteiro turístico em questão. Para tanto, utilizou-se entrevistas não estruturadas e não padronizadas (DENCKER, 1998), porém direcionadas e aplicadas aos gestores dos setores privados e públicos que integram o roteiro Caminhos de Santiago das Missões – RS.

Não houve imposição nem ordem de respostas o que permitiu que as entrevistas se desenrolassem dentro do foco da gestão empreendedora. Foi combinado previamente com o entrevistador o assunto a ser tratado. Tal assunto foi também anotado. Sempre que autorizado foi gravado e transcrito no computador. Para alguns empreendedores, as entrevistas foram estimulantes, pois durante a verbalização de suas experiências vieram à tona algumas ações que poderiam ser providenciadas. Fizeram *links* importantes entre suas atividades, visualizaram oportunidades e revisaram estratégias de gestão.

Recorreu-se à coleta de dados em diferentes momentos, em situações variadas, ou seja, via internet, discurso e entrevistas marcadas na prefeitura de Santiago; com diferentes informantes, fazendo observações em situações como reuniões informais, ouvindo e observando participantes diretos e indiretos durante a caminhada experimental sendo assim possível obter uma amostragem ajustada conforme a disponibilidade de cada informante.

O entrevistador discorreu sobre o tema proposto com base nas informações já obtidas anteriormente e procurou ser preciso e claro quanto a descrição, exemplos e citações, linguagem, num estilo informal e intrínseco devido as representações singulares da realidade deste estudo.

3.2 Fase exploratória

Foram localizados os contatos iniciais para a entrada em campo junto aos informantes e às fontes de dados necessários para abrir o contexto da realidade turística e gestora do roteiro em questão. Demandou observação e contato direto (TRIVIÑOS, 1995) e prolongado do pesquisador com o fenômeno investigado para recolher as ações dos atores e procurou-se presenciar situações relacionadas à gestão empreendedora, sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.

Algumas dificuldades foram encontradas durante a pesquisa de campo em função da distância que o pesquisador teve de se deslocar para participar dos eventos que possibilitaram as entrevistas e observações. Outro entrave foi a falta de um banco de dados ordenado que contivesse informações históricas do objeto aqui estudado.

Inicialmente, foram detectadas algumas questões merecedoras de mais atenção, principalmente do início do exame da literatura pertinente. As observações e entrevistas foram realizadas durante cinco meses subseqüentes, ou seja, entre os meses de fevereiro a agosto do ano de 2006, com duração média de 1 hora e 30 minutos cada entrevista, bem como a transmissão e atualização dos dados através de *e-mails*.

O trabalho de campo incluiu (mês de fevereiro) a ativa participação da pesquisadora durante (seis) 6 dias na caminhada experimental deste roteiro, o qual permitiu um contato permanente entre alguns agentes públicos e privados que fazem parte do gerenciamento do roteiro. Além disso, coletou-se parte do discurso proferido pelo prefeito do município de Santiago durante o lançamento oficial do roteiro Caminhos de Santiago das Missões, na cidade de Santiago - RS.

As entrevistas possibilitaram descobrir novos dados e afastar suposições. Foram entrevistados gestores de setores e cargos diferentes, como:

- Setor Público: 1 prefeito; a coordenadora do projeto; 1 secretário da Indústria, Comércio e Turismo; 1 coordenador do Consórcio Municipal de Turismo.
- Setor Privado: 4 pequenos empresários que compõem o roteiro turístico estudado.

O grupo é constituído de pessoas de todos os setores como o gerencial, operacional, manufatura, serviços e varejo. Foram visitadas “*in loco*” 4 fazendas, 2 pousadas, 3 clubes comunitários (2 clubes de mães, 1 clube esportivo) e uma prefeitura municipal. Cada qual ofereceu serviços hospitalares e gastronômicos diferenciados e, em sua maioria, operacionalizados por pessoas da própria família. São pessoas empenhadas em alavancar a rota Caminhos de Santiago das Missões. Por isso, a entrevista direcionada a eles teve o intuito de validar o modelo de gestão empreendedora e identificá-los de acordo com a inovação (introdução no mercado de um produto novo), iniciativa, visão e criatividade.

Para maximizar a percepção deste contexto, utilizou-se material rico em dados descritivos obtidos através da observação, registro de fotografias e documentos, croqui e mapa, incluindo relatos que permitiram identificar e compreender os seguintes aspectos do processo empreendedor: identificar e avaliar a oportunidade, desenvolver o plano de negócio, determinar e captar os recursos necessários, gerenciar a empresa criada.

A reconstrução dos diálogos deu-se a partir das observações feitas entre os sujeitos entrevistados, bem como entre estes e o pesquisador, com citações dos diálogos, análise e interpretação dos dados.

Durante os eventos da pesquisa de campo, a pesquisadora manteve contato antecipado com os entrevistados, o que permitiu um diálogo com fruição das idéias e lembranças das ações já realizadas. Durante eventos da pesquisa de campo na caminhada experimental, no lançamento do roteiro e no departamento da Secretaria de Turismo da Prefeitura Municipal de Santiago, a pesquisadora foi fazendo anotações dos fatos relevantes ao conteúdo desta pesquisa de acordo com o que os entrevistados relatavam.

Na medida em que o estudo foi avançando e o conhecimento foi sendo fundamentado, acrescentaram-se novos elementos que instigaram o pesquisador a buscar sempre novas respostas e novas indagações.

Emergiram, portanto, alguns pontos que foram sendo explicitados (e outros abandonados) na medida em que se mostraram mais ou menos importantes para determinar o modelo organizacional aqui proposto. Buscou-se identificar as características ideais da gestão empreendedora e relacioná-las às competências essenciais para o roteiro turístico.

Houve mais a preocupação em verificar como o processo de gestão empreendedora se manifestava nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas e menos preocupação na rota turística propriamente dita (produto). A partir disso, foi possível identificar um corpo organizacional e, por fim, apresentar sugestões de gestão integrada com foco no desenvolvimento local.

Depois de realizadas as entrevistas, as informações obtidas foram analisadas, interpretadas, relacionadas com a vida concreta (DEMO, 1996) e estudos literários, as quais subsidiaram a proposta do modelo organizacional para a gestão empreendedora aqui proposta.

Em relação à pesquisa de campo, deixou-se em aberto algumas entrevistas devido as dificuldade de deslocamento e comunicação, entre as quais com os prefeitos dos outros três municípios pertencentes ao roteiro turístico e do presidente da APL de turismo de São Miguel das Missões - RS, sendo estes elementos os que necessitam de maior exploração.

3.3 Análise dos dados

O eixo central da análise dos dados foi a participação das pessoas nos processos de tomadas de decisão, iniciativa e criatividade para compor o roteiro turístico e a forma de gerenciamento que estava se estruturando. A partir disso, elencou-se temas que se sobressaíssem nas entrevistas, as quais constituíram cenários de discussão sobre gestão empreendedora bem como deram forma a este estudo. Os temas que se sobressaíram nas entrevistas foram: criatividade, inovação, visão, comunicação, estrutura organizacional, relação com públicos de interesse, parcerias estratégicas, associação, sustentabilidade, liderança.

Para consolidar os dados e analisar o conteúdo das entrevistas, registraram-se os temas mais recorrentes das entrevistas com a intenção apenas de obter um panorama geral das categorias presentes nos depoimentos, não havendo, portanto, a intenção de quantificá-las.

Ao enfatizar a interpretação do contexto estudado, foi possível apreender a complexidade das manifestações deste caso, suas ações, percepções, comportamentos e interações das pessoas para então, relacioná-las à gestão empreendedora da rota turística. Por isso levou-se em conta o histórico da rota, a localização, a situação geral no momento da pesquisa, ou seja, os recursos materiais e humanos, estrutura física e administrativa.

Para Stake (apud LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p.23) a análise das informações utilizou-se parte do “conhecimento tácito” do pesquisador para “fazer as generalizações e desenvolver novas idéias, novos significados, novas compreensões” as quais poderão ser reconhecidas por diferentes estudos de casos de diferentes contextos.

4 ROTEIRO CAMINHOS DE SANTIAGO DAS MISSÕES – RS

A idéia do roteiro turístico Caminhos de Santiago, aqui no Brasil surgiu no ano de 2001 e, de acordo com a coordenadora (2006) do roteiro, foi a partir da informação de que Santiago é uma cidade que tem relação com Santiago de Compostela (Espanha) devido ao nome dos locais e ao Santo Santiago. Segundo a coordenadora do projeto, São Tiago é patrono dos campos e caminhos do município de Santiago - RS, que é o destino final desta peregrinação (Figura 2).

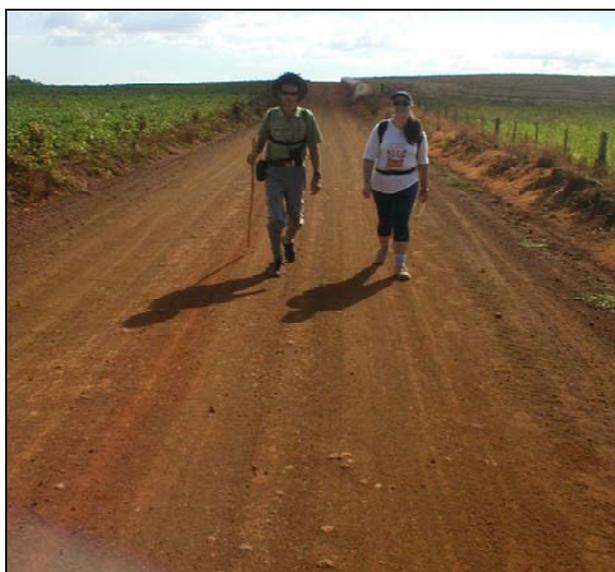


Figura 2 - Peregrinos
Fotografia: Rut M. F. Marquette

O projeto Caminhos de Santiago das Missões - RS foi formatado com base nos diversos benefícios que o fenômeno turístico pode trazer, tais como a melhoria na qualidade de vida, incentivo à participação comunitária, defesa do meio ambiente e a expansão socioeconômica dos municípios. É uma região que favorece a projeção deste roteiro na medida em que alguns fatores lembram o roteiro Caminhos de Santiago de Compostela - Espanha, como o relevo e o clima, a presença de patrimônio histórico, de ruínas, da religião católica, a necessidade de incentivar a geração de emprego, renda e criar novas alternativas de investimentos.

De acordo com a coordenadora da rota em questão, o principal objetivo está focado no desenvolvimento e alavancagem das potencialidades turísticas municipais em busca da sustentabilidade turística, bem como promover o município de Santiago como um destino pólo de peregrinação turístico-religiosa.

4.1 Localização

O roteiro Caminhos de Santiago das Missões é um Roteiro Místico e Religioso localizado na Região das Missões no estado do Rio Grande do Sul - Brasil, a 450 km de Porto Alegre (Figura 3). São 147 km em meio ao verde da natureza da região missioneira.

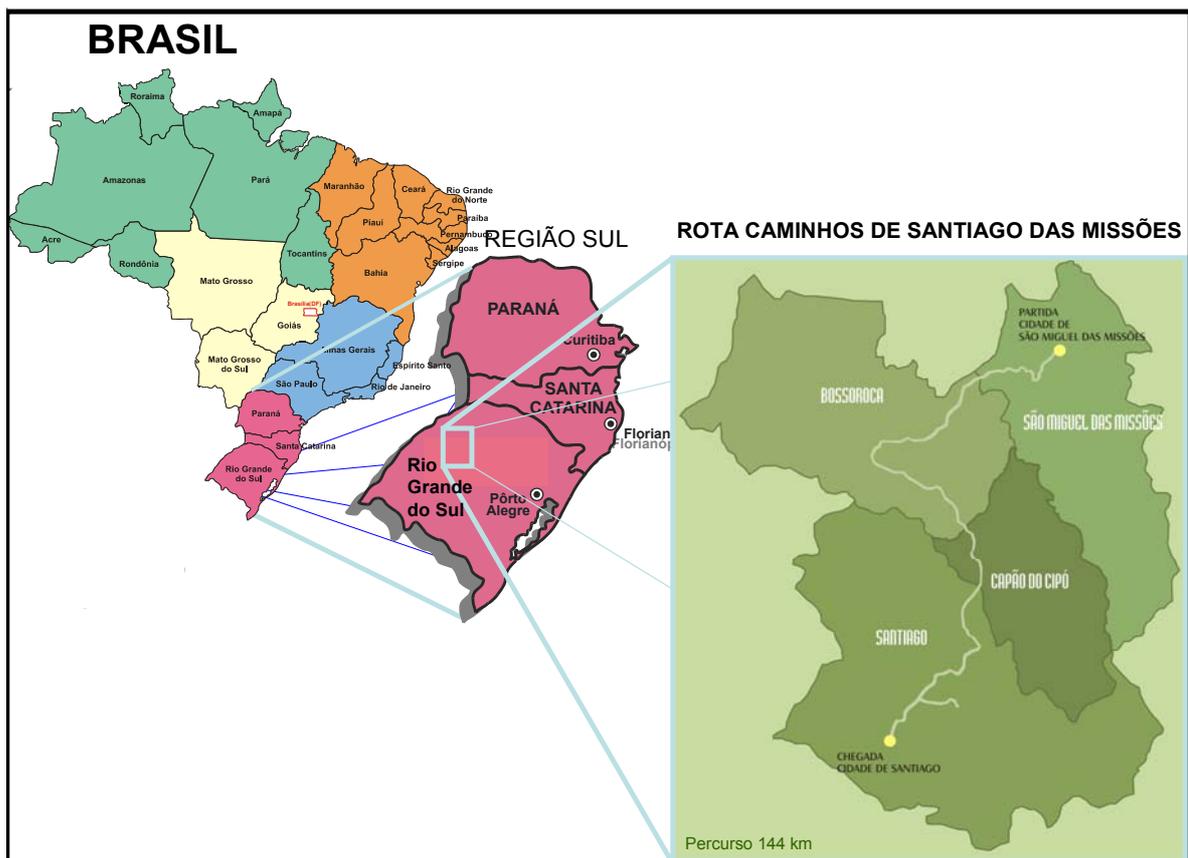


Figura 3 - Mapa da Rota Caminhos de Santiago das Missões – RS.

Fonte: www.ibope.gov.br/ibgeteen/mapas/

Ele abrange quatro municípios, sendo que dois estão situados na Região das Missões: São Miguel das Missões, por onde começa a caminhada, e Bossoroca; e dois situados da Região Centro-oeste do RS: Capão do Cipó e Santiago.

4.2 Percurso do roteiro Caminhos de Santiago das Missões

Esta região reserva singulares atrativos turísticos e ao passar pelos municípios, o visitante se depara com as peculiaridades de cada local: São Miguel das Missões, ponto de partida do roteiro, foi palco de guerras, conquistas, aventuras e foi nação indígena. Atualmente ele é patrimônio da humanidade, resguarda as ruínas de São Miguel das Missões (Figura 4), a história das Reduções Jesuíticas, oferece o artesanato indígena, a gastronomia, entre outros atrativos que compõem um cenário para peregrinações.



Figura 4 - Ruínas de São Miguel das Missões.
Fotografia: Antonio Roberto Pereira

O segundo município do roteiro é Bossoroca, o qual abriga cemitérios históricos, o sítio arqueológico da Estância Jesuítica do Sobrado - local reservado aos guaranis para a lida no campo e a criação de gado - uma antiga construção em estilo português, uma senzala e uma estátua missioneira.

Neste município é possível ver cercas de pedras construídas pelos escravos, cemitérios antigos, cemitério da Igrejinha e as bossorocas que deram origem ao nome do município, bem como onde funcionou a primeira indústria de puas do Rio Grande do Sul. Também se encontra, na fazenda do Banheiro (primeiro banheiro de

gado construído na Região das Missões) um acervo histórico composto por jornais, armas, objetos das mais variadas espécies.

O percurso da caminhada é composto por uma variedade de acontecimentos históricos como: a questão do abastecimento das Reduções; dos negros escravos; aspectos da Revolução Federalista “Gomercindo Saraiva no Carovi”; os caminhos realizados pelo índio Sepé Tiarajú e o 1º Ciclo da Civilização Jesuítica.

O terceiro município é Capão do Cipó. Neste local o visitante passa pelo Capão da Batalha (mato), onde aconteceu a Revolução Federalista, em 1893. A caminhada deste roteiro termina no município de Santiago, no Distrito de São Xavier com a visita na 1ª Estância São Lucas, onde está a Capela São Thiago, construída em homenagem ao apóstolo São Thiago e marco onde os missioneiros acamparam para rezar o “Primeiro Repouso Solene” após a morte do índio Sepé Tiaraju.

O percurso segue os lugares (Figura 5) por onde os índios guaranis e jesuítas trilhavam suas jornadas, as quais também serviram aos tropeiros e outros viajantes. Embora esta trilha tenha sido transformada pela abertura de estradas vicinais, demarcações de terras e outras atividades decorrentes da ação do homem foi possível formatá-la e destiná-la a receber os que desejam evadir-se dos grandes centros urbanos em busca de aventura, silêncio e espiritualidade, prática esportiva, pesquisa e/ou lazer.



Figura 5 - Imagens patrimoniais do roteiro Caminhos de Santiago das Missões. Fotografia: Rut M. Friedrich Marquette.

O transcurso é percorrido entre campos rurais, estradas (chão batido) utilizadas pelos serviços rurais e passagem de veículos e por um pequeno trecho de estrada pavimentada que conduz o peregrino entre a Capela São Thiago até Capão do Cipó. A paisagem vai se descortinando e revelando um cenário composto por plantações, campos, lugarejos, rios, monumentos construídos, capões de mato entre as plantações e colinas que desenham o horizonte.

Os locais destinados a esta peregrinação permitem que o caminhante conheça o estilo de vida das pessoas (interiorano), o modo de ser, os espaços abertos que permitem ver o horizonte, estada e acomodações em casa de fazenda, as quais aproveitam as estruturas já existentes das propriedades, entre outros atrativos interessantes e merecedores de atenção. Também existem locais pré-determinados destinados ao descanso dos peregrinos, os quais incluem refeições, visitação e/ou hospedagem entre (13) treze empreendimentos ao longo do trajeto.

4.3 Caminhada experimental do roteiro Caminhos de Santiago das Missões



Figura 6 – Caminhada (*hiking*) experimental no roteiro Caminhos de Santiago das Missões. Fotografia: Antônio Roberto Pereira.

Foi realizada uma caminhada (*hiking*) experimental (Figura 6) para avaliar os pontos fortes e fracos do trajeto e do itinerário da rota. Constatou-se que existe um sistema de parceria estabelecido entre os fornecedores dos mantimentos, tais como: pães, cucas, salames, queijo, verduras e legumes de empresas do entorno, bem como das pessoas que constituem os Clubes de Mães e que se reúnem para fornecer refeições.

Assim, movidos pelo desejo do poder público em trazer turistas às suas cidades e de maximizar as vendas do setor privado local, foram alterados (ampliando e retirando) alguns pontos de visitação, desviando de um trecho no espaço rural pela permanência por um dia no espaço urbano, que é pacato e tranqüilo. O itinerário foi o seguinte:

- 1º DIA: Chegada na cidade de São Miguel das Missões à noite; Show de som e luzes nas Ruínas de São Miguel das Missões; Pernoite na Pousada Missões.
- 2º DIA: Saída de São Miguel das Missões; Almoço na Comunidade Mato Grande (14 km); Pernoite (Figura 7) na Comunidade Santa Bárbara (23 km), na fazenda da Laje.



Figura 7 – Clube de mães – local de hospedagem.
Fotografia: Rut M. Friedrich Marquette.

- 3º DIA: Café na Comunidade Santa Bárbara; Almoço na Fazenda Steglich (42 km); Pernoite no Parque Ambiental Guaranis, onde o Grupo de Escoteiros Guarani costuma acampar (47 km).
- 4º DIA: Café da manhã no Parque A. Guaranis (47 km); Almoço na Fazenda São João e visita à fazenda do Sobrado; Pernoite na Pousada de Bossoroca (64 km).

- 5º DIA: Café na Pousada de Bossoroca; Almoço na Fazenda São João; Pernoite na Fazenda Harmonia (88 km).
- 6º DIA: Café na Fazenda Harmonia; Almoço em Carovi (103 km); Pernoite na Esquina Palmeiro (121 km).
- 7º DIA: Café na Esquina Palmeiro; Almoço na 1ª Estância São Lucas, onde está a Capela São Thiago; Pernoite no Jamil – Forqueta; Chegada ao município de Santiago.

Outro aspecto importante, que diz respeito às atividades dessa peregrinação, está relacionado ao exercício da cidadania, pois se vive o respeito às culturas e comunidades locais, a convivência em grupo, o forte desapego pelo tempo/espço e pela tipicidade das grandes cidades como: trânsito caótico, ruas asfaltadas, poluição sonora e visual, lixo urbano, aglomeração de edificações, comércio intenso, congestionamentos, entre outros. Os propósitos originais deste roteiro subentendem a estada em espaços bucólicos e fugidios, com receptivos simples, religiosos (Figura 8) e familiares no espaço rural.



Figura 8 – Espaços religiosos.
Fotografia: Rut M. Friedrich Marquette.

Após a caminhada experimental, os empreendedores desta rota tornaram a se reunir e formaram um pequeno grupo destinado a comunicar, articular e promover melhorias para este roteiro. Em fevereiro de 2006, o líder principal se afastou do roteiro, ficando o grupo à mercê de novos contatos por parte dos gestores públicos

do roteiro, os quais continuaram a realizar reuniões para discutir a divisão dos custos operacionais e promocionais do roteiro.

4.4 Atividades empreendedoras no roteiro Caminhos de Santiago das Missões

Foi a partir de informações obtidas em uma viagem à Espanha que o professor Abdon B. Filho teve a idéia de formatar um roteiro turístico na cidade de Santiago.

Quem idealizou tudo foi o professor Abdon Barreto Filho, e à quase dez anos atrás, depois que retornou de uma viagem à Espanha. Ele trouxe folheteria em que consta o reconhecimento das cidades com nome de Santiago no mundo, inclusive a nossa cidade (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Santiago).

Esta idéia foi internalizada pela população e pelos gestores públicos do município de Santiago e, no ano de 1989, iniciou-se a formatação de um roteiro turístico, o qual se chamaria Caminhos de Santiago do Brasil, percorridos entre a cidade de Santiago e Santa Maria. Os gestores do setor público tiveram a iniciativa de tornar realidade um sonho que já estava no imaginário de muitas pessoas da comunidade.

Quando assumi a secretaria eu não tinha muito conhecimento desta idéia do roteiro e fui descobrindo rascunhos e papéis da gestão anterior que estavam guardados nas gavetas da secretaria de turismo e que descreviam o roteiro. Descobri que o primeiro roteiro era para ser entre a cidade de Santa Maria e Santiago com o nome de Caminhos de Santiago do Brasil (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Santiago).

Por problemas de articulação política, trocas governamentais e sucessões administrativas municipais, vários anos se passaram até que o projeto fosse implementado. Além disso, trata-se de um roteiro nacional interlocal: intermunicipal, regional (BAHL, 2004). Ele engloba atrativos e infra-estrutura turística diversificada e comum entre quatro municípios vizinhos, com enfoque direcionado a um centro urbano principal (Santiago) de interesse turístico e inseridos no mesmo território nacional.

Este projeto iniciou em 1989, e passou por várias sucessões administrativas aqui de Santiago. Por vezes as ações foram fortalecidas e outras vezes enfraquecidas, fazendo com que o andamento do projeto ficasse prejudicado (Coordenadora do projeto).

Após várias discussões seu nome (do roteiro) foi alterado para Caminhos de Santiago das Missões e sua formatação foi redesenhada. Atualmente o percurso do roteiro inicia na cidade de São Miguel das Missões e termina na cidade de Santiago, no Rio Grande do Sul.

Era um projeto engavetado, com pequenas ações realizadas. Foram somando ações ao longo do tempo. Identifiquei que precisava investir bastante em qualificação e divulgação (rádios, jornais, televisão) (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Santiago).

Uma vez visualizada a idéia do roteiro, identificou-se que seria uma grande oportunidade de negócios para a cidade de Santiago devido ao vínculo que se estabeleceria entre os nomes das cidades envolvidas, o nome do santo São Tiago e o nome das missões.

Depois identificamos que São Miguel das Missões recebia muitos turistas e que necessitavam de alternativas de lazer. Por isso, o roteiro e o nome foram modificados (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Santiago).

O secretário de turismo percebeu que esta idéia poderia ser uma alternativa para alavancar o turismo na cidade e na região, inclusive pela facilidade que a demanda de turistas terá para relacionar nomes de santos e de destinos turísticos consagrados como o Caminhos de Santiago das Missões.

O marketing deste roteiro praticamente já está feito porque o nome do Caminho de Santiago é conhecido no mundo e as missões também. Isto faz com que as pessoas sejam mais receptivas em relação a este roteiro. Ficamos com a expectativa de que este produto possa trazer bons recursos e oportunidade para os empreendedores do local (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Santiago).

O apelo dos Caminhos de Santiago é muito forte, e surgiu quase como um "plágio" do Caminhos de Santiago de Compostela porque o nosso nome é derivado do mesmo santo. É o único no Brasil e é um apelo muito forte o nome linkado com a religiosidade, com a questão do Santo São Tiago e com a questão do roteiro Santiago de Compostela (Coordenadora do roteiro).

A inovação destes empreendedores estava relacionada a um produto preconcebido, por isso os riscos assumidos foram moderados e baseados em uma situação real, pois tinham consciência das potencialidades turísticas da região e das oportunidades de negócio que poderiam gerar.

Desde o início eu senti que a idéia do roteiro (espiritual, místico e religioso) tinha um fundamento muito forte por causa desta questão ligada ao Santo São Tiago. Só que o roteiro não dependia somente da cidade de Santiago e sim de outras cidades também. Nós acreditávamos e continuamos acreditando, se não, não teríamos investidos como investimos (Prefeito do município de Santiago).

Começou, então, o processo da formação de uma visão para o futuro considerando que “visão é o sonho de onde a organização deseja estar ou daquilo que deseja ser daqui a cinco ou dez anos” (PETROCCHIO, 2001, p.193).

Em 2001, quando resgatamos o projeto e avaliamos o grau de importância que sua implementação poderia trazer para o município, fui em busca de parceiros que pudessem apoiar o projeto. Comecei a falar com colegas e fui para Porto Alegre na Secretaria de Turismo do Estado para ver como eu poderia fazer. Depois contratei uma turismóloga para “tocar” e concentrar seu trabalho neste roteiro (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Santiago).

Aliado às necessidades socioeconômicas do contexto interiorano por onde passa a rota, mais o sonho em transformar a região, o secretário teve a iniciativa de buscar novas oportunidades de negócios associando o turismo cultural das missões com segmentos como turismo religioso, de aventura e ecoturismo, numa visão abrangente e integradora uma vez que se utilizam as potencialidades geográficas, culturais e demográficas da região.

Hoje estamos colhendo alguns resultados e abrindo novos mercados para os setores capazes de atender o fluxo de turistas que esperamos para a região (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Santiago).

Ao mobilizar várias pessoas da comunidade e instituições como o CTG, associação comercial e industrial, câmara dos vereadores, igreja católica, grupo de escoteiros, exército, Brigada Militar, secretarias da educação e de obras do município de Santiago, o secretário conseguiu que as ações convergissem para a formatação do produto turístico em questão. Como este projeto visa o bem-estar

coletivo, os gestores públicos contaram com a cooperação da iniciativa privada e terceiro setor, completando esforços integrados das três esferas.

Inicialmente formamos comissões (resgatar a história, infra-estrutura – na construção da capela, marketing, georefenciamento, entre outros) para ajudar na formatação deste roteiro. Contratamos a turismóloga Mônica para fazer a etapa final deste produto e felizmente as pessoas tiveram boas expectativas em relação ao projeto. Pela própria receptividade por parte da imprensa, da comunidade e dos empreendedores (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo).

Como pode ser visto, “a união das forças políticas, sociais, religiosas, econômicas da comunidade é essencial para o desenvolvimento econômico” (DOLABELA, 2006, p.29), que, no caso em questão, concretizou-se, visto que o desempenho e comprometimento manifestam-se em graus diferentes de intensidade.

O prefeito sempre apoiou o projeto e sempre buscou verbas para investir. O problema são as prefeituras das cidades que fazem parte do roteiro que não dispõem de recursos financeiros para investir nas ações do roteiro. Mesmo assim, elas colaboram com ações de ordem prática (Coordenadora do roteiro).

Foram encontradas inúmeras dificuldades em relação à efetiva implementação de ações compartilhadas e comuns entre os quatro municípios envolvidos, sinalizando para a adoção de um modelo de gestão empreendedora com foco na sustentabilidade socioeconômica da região.

Os primeiros a desistir são os gestores públicos por que são os que querem uma resposta mais rápida. O turismo parece uma questão óbvia, uma alternativa de renda, mas não é óbvio! Envolve toda uma questão cultural (Prefeito do município de Santiago).

É, portanto, uma atividade que requer a união de características gerenciais e empreendedoras, uma vez que a implementação partiu da iniciativa e os recursos já estavam disponíveis, tais como itinerário, definição dos objetivos e metas, ou seja, de uma estrutura predefinida por gestores anteriores e que depois foi “copiada”, mas que exigiu a busca por maiores informações e articulação política. É, portanto, imprescindível que as pessoas envolvidas neste projeto tenham capacidade

gerencial para dar continuidade às ações requeridas e conferir sustentabilidade a este roteiro.

Eu tenho acompanhado a questão de turismo aqui na região e a cada gestão que passa a gente vê que se iniciam os trabalhos e vão até a fase de concepção, diagnóstico e planejamento e depois parece que cai. Um pouco por essa falta de seqüência, por que não é uma atividade que você consegue começar em um ano e terminar no outro (Prefeito do município de Santiago).

O empreendedor “é um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar seus esforços para alcançar resultados” (DOLABELA, 2006, p.34).

Nós tivemos apoio da administração como um todo, às vezes nós tínhamos vontade de desistir, íamos esmorecer por isso e aquilo, e o respaldo financeiro e pessoal de motivação porque o próprio prefeito também tinha a mesma visão que nós. O turismo acontece de uma forma mais lenta que muitos outros projetos por isso precisa ter o respaldo da comunidade e o apoio incondicional que recebemos da administração, como a confecção de folheteria, de ir às feiras e exposições o que tem nos dado grande reconhecimento público. O apoio das lideranças é fundamental para a consolidação deste projeto (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Santiago).

O principal líder e incentivador deste projeto é o prefeito da cidade de Santiago. Com forte intuição e sonhando realisticamente junto com sua equipe de trabalho, ele foi quem proveu recursos financeiros para serem destinados à implementação do roteiro, mesmo sabendo que os resultados iriam vir no futuro, no longo prazo. No entanto, sua equipe de trabalho fixou metas de desempenho para obter o alcance dos objetivos de sua gestão.

O mais importante para vencer estas dificuldades foi o apoio do prefeito e a reeleição, o que possibilitou dar continuidade nos trabalhos. A reeleição pode ter sido decisiva para que a gente pudesse dar continuidade aos trabalhos deste projeto porque o que a gente nota nos trabalhos de maior vulto, que transpassa as eleições, é que as ações de uma administração muitas vezes não são levadas adiante, e isso acaba inviabilizando os projetos (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Santiago).

Esta idéia era considerada pelos formadores de opinião da região apenas um sonho irreal, impossível de se realizar. Porém, com persistência e acreditando na sua viabilidade, a equipe do projeto avançou nas ações estratégicas com a

finalidade de superar as críticas, reverter o ceticismo da comunidade e recuperar a credibilidade da população local.

Em relação às críticas que recebemos é como “sovar pão: quanto mais sova o pão mais ele cresce”. As críticas serviam como estímulo: quanto mais sovam e batem sobre as ações do projeto mais ele cresce. De certa forma as críticas foram desafiadoras e motivacionais (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Santiago).

Além disso, o secretário contratou uma profissional de turismo com a finalidade de resgatar o projeto da gestão anterior e implementá-lo em parceria com instituições envolvidas e demais municípios que dele fazem parte.

Então, contratamos uma profissional de turismo para fazer a etapa final deste produto. Felizmente as pessoas têm boas expectativas em relação a isso. Pela própria receptividade pela imprensa e das pessoas, dos empreendedores (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Santiago).

Entre as inúmeras limitações que tiveram de transpor, a mídia foi uma das que mais se destacou, pois editavam matérias altamente negativas e controvertidas a respeito das ações que estavam sendo realizadas. A preocupação foi uma constante, pois, segundo o secretário de turismo “muitas mentiras acabam sendo encaradas como verdade de tanto serem faladas”. Como equipe de trabalho no projeto, cada componente concentrou esforços para mudar a situação.

[...] a secretaria estava enfrentando problemas sérios em relação às críticas da imprensa por causa da reconstrução da Capela São Thiago. A comunidade estava cética e a mídia estava prejudicando os trabalhos de implementação do roteiro. Comecei trabalhar para recuperar a imagem positiva das ações da secretaria em relação ao roteiro (Coordenadora do roteiro).

A atual coordenadora do roteiro teve a capacidade de influenciar as pessoas e, principalmente a mídia no sentido de mudar a percepção negativa que estavam assimilando. Ela provocou mudanças no sistema social em que estava atuando.

Consegui com que os meios de comunicação da cidade percebessem que o projeto iria acontecer de fato, esclareci o que este projeto poderia trazer para nossa cidade e a importância do turismo. Toda a implementação do projeto eu ia enviando para a imprensa, o que fez despertar interesse. Eles começaram a ligar, me entrevistar, eu pedia apoio da imprensa, do setor privado (...) que a gente precisava sensibilizar a comunidade, que a nossa cidade tinha um grande potencial turístico e que era a maior cidade da

microregião. Muitos argumentos eu usava e as pessoas começaram a acreditar na proposta do projeto. Resultado: nunca mais saiu nada negativo na imprensa. Só matérias positivas. Toda a semana saem no jornal, na televisão e nas rádios (sempre nos ligando em busca de notícias, querendo nos ajudar, apoiar e cobrir nossos eventos). Hoje são todos nossos parceiros. O que faltava era manter a imprensa informada e ciente da importância do roteiro para nossa cidade e então obtivemos reconhecimento (Coordenadora do roteiro).

Foram, portanto, criadas situações favoráveis para obter *feedback* positivo a respeito das ações do poder público em relação à comunidade, pois souberam utilizar as informações para aprimorar e influenciar as pessoas bem como diferenciar-se, pois ocuparam um espaço ainda não ocupado por outras pessoas.

Tivemos muitas dificuldades que nos puxavam para baixo, principalmente junto à imprensa que não vislumbrava e não acreditava no roteiro. Também tivemos pessoas que nos deram estímulos e elogios para continuarmos. Acho que isto é normal em se tratando deste projeto que era uma visão de possibilidade real, mas de que não tínhamos concretamente um produto palpável (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo de Santiago).

O legado das experiências já realizadas por profissionais anteriores influenciou os atuais gestores do roteiro em questão, pois serviram como referência e “modelo” para aplicar as novas situações e contextos diferentes. A coordenadora viu na sua antecessora uma fonte de aprendizado que colaborou para se tornar pró-ativa na gestão atual.

A coordenadora anterior formatou um projeto que delineava ações para compor o roteiro. Eu estagiava aqui e acompanhava algumas ações da coordenadora na época. Íamos a campo para marcar pontos de paradas e quantificar o percurso deste roteiro (Coordenadora do roteiro).

Durante o lançamento do roteiro no município de Santiago, o prefeito fez referência à persistência para dar continuidade ao empreendimento.

[...] a persistência do secretário de turismo fez com que o sonho de lançar este produto turístico se tornasse realidade (Prefeito de Santiago, durante seu pronunciamento no Sindicato Rural de Santiago, no lançamento do roteiro, dia 16 de agosto de 2006).

Alguns valores, como comprometimento, perseverança, tenacidade, dedicação ao trabalho, liderança, intuição e crença fazem parte do perfil dos empreendedores deste roteiro.

Eu acredito que o roteiro trará algum tipo de benefício ao desenvolvimento da região porque este roteiro é um diferencial (Coordenadora do roteiro).

O turismo constitui uma nova oportunidade de valorizar o patrimônio, a paisagem, a cultura e os produtos da terra e, se bem gerenciado, pode ser aproveitado como um recurso para impulsionar o desenvolvimento regional, haja vista que neste roteiro existe um grande potencial turístico a ser explorado tanto no plano econômico em termos de empregos, como no reequilíbrio de muitos residentes com a vida social. Portanto, convém envolver ainda mais a comunidade local que deseja o turismo, para que se tornem agentes do desenvolvimento socioeconômico.

Porém, exigiu tempo, criatividade e dedicação imaginativa (empreendedorismo) por parte dos atuais empreendedores para desenvolver um produto e chegar à atual configuração do roteiro em questão, bem como de implementação do processo visionário (visão de oportunidade e necessidade) deste roteiro.

No poder público a gente tem que ter criatividade para trabalhar, inventar maneiras de fazer as coisas por causa da falta de recursos financeiros. Os projetos anteriores do roteiro foram sendo modificados conforme a idéia foi amadurecendo e, com a aquisição de novas informações, o projeto foi evoluindo [...] (Coordenadora do roteiro).

Como empreendedora, a coordenadora demonstrou espírito visionário, questionador, ousadia, desejo de fazer coisas diferentes de realizar e de fazer acontecer.

Eu concordava com o que a coordenadora anterior havia feito como: estabelecido os locais de parada para turistas, percurso, logomarca, caminhadas experimentais. Faltava a questão da qualificação dos serviços turísticos e sinalização. Fomos atrás de verba, fizemos parceria com o Senar para fazer cursos de qualificação, fizemos visitas técnicas nas fazendas para sensibilizar e coletar informações para saber o que os empreendedores anfitriões pensavam em relação ao roteiro (Coordenadora do roteiro).

A proximidade entre os limites político/geográficos e a singularidade histórico/cultural foram fundamentais durante o processo de coleta de informações para compor o roteiro, o que proporcionou um profundo conhecimento do mercado e

do local, necessários para acionar as capacidades intuitivas, criativas e inovadoras dos gestores públicos e privados.

Inicialmente formamos comissões para ajudar no levantamento e implementação de algumas atividades iniciais como: compilação da história da região, estado e necessidades de melhoria da infra-estrutura – na construção da capela, marketing, levantamento georeferenciado do roteiro (Coordenadora do roteiro).

As trocas de informação advindas das comissões geraram conhecimentos e discussões que, apoiadas na identificação das características geográficas, na cultura, no resgate da história, nos costumes, na gastronomia regional, na necessidade de desenvolvimento socioeconômico da região e aliados aos programas de regionalização do turismo promovido pelo governo federal, formaram os principais elementos responsáveis pela identificação da oportunidade e sua conseqüente ampliação do mercado regional e provável geração de novos produtos turísticos.

O turismo é uma boa alternativa para o desenvolvimento. A visão que nós tínhamos era a de que, a partir deste roteiro, pudéssemos desenvolver outros empreendimentos e outros caminhos turísticos na região e que culminassem no município de Santiago (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo).

A abertura de novos caminhos turísticos na região ainda é outro sonho latente dos gestores públicos de Santiago, pois os “... sonhos, metaforicamente, não são realizáveis – quando se tornam realidade, os sonhos deixam de produzir a emoção que gerava o momento anterior” (DOLABELA, 2006, p.36). Este é um atributo do líder deste processo, pois o sonho não acabou e a perseverança foi identificada durante esta entrevista, uma vez que gosta do que está fazendo. Além disso, seus auxiliares são altamente criativos e estão motivados para realizarem outros sonhos a partir da realização do sonho inicial que foi a implementação do roteiro em questão.

Este é um turismo importante por atrair a formação de outros produtos, é um reforço para investidores como hotelaria, restaurantes, postos de gasolina, artesanato. O roteiro é formado por pessoas desbravadoras, sonhadoras e pioneiras. São aqueles que insistem no seu próprio negócio. Por isso a prefeitura está dando todo o apoio e indo além do que deveria porque no momento que estes negócios derem certo e as pessoas começarem a ganhar dinheiro, os outros também vão querer investir no roteiro (Prefeito de Santiago).

De acordo com Petrocchio (1998), o apoio das empresas e das pessoas é conquistado “acendendo com as vantagens que as mudanças trarão, além de destacar o desconforto da situação atual”.

As pessoas precisam ter alternativas concretas para acreditarem. O que falta é uma oportunidade de negócio. O turismo pode proporcionar oportunidades para novos negócios. A URI tem feito trabalho técnico e auxiliado os empreendedores nos seus negócios (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo).

Então, começaram a se organizar, atuando como coordenadores nos processos de mobilização de recursos, da mídia, em favor de projetos ou eventos, promoção da imagem, entre outros, bem como alçar mão das forças vivas no sentido de buscar apoiadores do roteiro.

Fomos nos cercando de pessoas que tinham condições de ajudar e trabalhar. Contratamos bacharéis de turismo, que tinham uma visão profissional das primeiras etapas para a implementação e fazer este projeto sair do papel. As três bacharéis tiveram participação importante neste empreendimento. Havia empolgação e nós tínhamos uma visão mais amadora de como fazer este trabalho (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo).

Além disso, foi estabelecido parceria com agências de turismo receptivo para comercializarem o roteiro e encaminharem os turistas e guias turísticos, os quais poderão conduzir os peregrinos durante a jornada. Além do setor privado, foi constatado que, na Espanha, a igreja sempre atuou como grande incentivadora do turismo religioso e aqui em Santiago também poderíamos obter este apoio.

Também buscamos informações a respeito dos projetos do Caminhos de Santiago da Espanha e soubemos que o grande incentivador é a igreja por causa da questão religiosa e espiritual. Buscamos o apoio da Igreja Católica através de uma visita ao bispado aqui em Santiago. (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo).

Contudo, é necessário formalizar um planejamento que contenha ações mais detalhadas, com objetivos e metas explicitados e com programas e projetos norteadores das ações futuras. O contínuo desenvolvimento deste empreendimento depende das mudanças em relação á sua gestão, a qual vai sendo redesenhada com a agregação de novas características, novas visões que, apoiadas nas relações e nos resultados desejados, poderão inovar nos processos de produção, distribuição

e venda do roteiro. Filion (apud DOLABELA, 2006, p.41), afirma: a “visão complementar trata da gerência da empresa, de organização e controle das diversas atividades administrativas, financeiras, de pessoal, etc.” o que pode ser relacionado a criação de uma estrutura que viabiliza a venda deste roteiro de forma o mais eficaz possível.

Uma das coisas que precisamos trabalhar é a questão da gestão deste roteiro. Estamos pensando numa forma melhor de gerenciamento, de patentear a marca. A prefeitura precisa autorizar um empreendedor a gerir o roteiro porque a idéia, a formatação e alavancagem iniciou pela prefeitura e está na hora de passar a gestão para uma agência de viagem ou setor privado (Coordenadora do roteiro).

Ao setor público compete desenvolver estratégias de turismo e persuadir os que dominam o lado da oferta de turismo para continuar seus planos que, segundo Swarbrooke (2000), são as empresas “privadas as responsáveis pela maior parte da venda dos produtos turísticos aos turistas”.

Precisamos de um empresário que possa comercializar e ganhar dinheiro com este turismo. Vender é uma das etapas fundamentais para que o turismo comece a gerar renda e emprego. Acreditamos nesta idéia (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo).

As características da oportunidade estão ancoradas no grau de atratividade, durabilidade “em um produto ou serviço que cria ou adiciona valor para seu comprador” (DOLABELA, 2006, p. 63). Reconhecer e agarrar esta oportunidade para abrir um novo negócio ou agregar valor ao negócio já existente irá depender da percepção e capacidade do empreendedor.

Buscamos parcerias com as prefeituras das cidades envolvidas no roteiro. A participação destas prefeituras recai mais no sentido de aprovar e discutir ações como logomarca, formulação do roteiro, definição dos pontos de atração turística em suas localidades. Mas fomos nós que tivemos a iniciativa, que acreditamos na idéia e investimos financeiramente para que este produto turístico se tornasse realidade (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo).

É, portanto, uma parceria de caráter informal e mantida sem uma relação contratual ou delegação formal de competências.

Os Caminhos Missioneiros podem ter ações conjuntas conosco. Isso fortaleceria bastante em ações. Eu já entrei em contato com a agência que comercializa o roteiro missioneiro para que a comercialização pudesse ser feita junto com a nossa. Nós temos manifestado o interesse junto a Fumissões (Fundação Missões) de comercializar os roteiros todos juntos e que coloquem o roteiro do Caminhos de Santiago das Missões como mais um produto turístico deles, da região missioneira. A integração dos consórcios seria uma função de buscar ações em comum (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo).

E o Arranjo Produtivo Local do setor turístico de São Miguel das Missões, reconhecido pelo Governo Federal, poderia adotar mais os municípios de Santiago e Capão do Cipó uma vez que os de Bossoroca e São Borja já fazem parte desta APL. Uma vez inseridas, poderão se beneficiar de recursos governamentais através de programas e projetos compartilhados. Um exemplo é a tentativa de planejamento que envolve os três países – Brasil, Argentina e Paraguai da região das missões jesuíticas (ACERENZA in PETROCCHIO, 1998) que buscam “benefícios recíprocos para as áreas envolvidas, independentemente das fronteiras formais” (PETROCCHIO, 1998, p. 40).

A divisão e os limites que transpassam as regiões e os municípios é um impasse para a integração entre consórcios. É um limitante. O produto turístico é constituído em comum, porém há grandes dificuldades para gerenciá-los juntos. Tivemos sérios problemas com o Ministério de Turismo em função de que o Fórum Regional das Missões tem prioridades diferentes do nosso Fórum (região central) e nós nos deparamos com isso na hora de buscar recursos (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo).

É através das atuais parcerias entre o Consórcio Intermunicipal de Turismo, Sistema S e o Sindicato Rural que o roteiro está sendo divulgado através da distribuição de material promocional. Além disso, foram ministrados alguns cursos de profissionalização e treinamento, os quais foram oferecidos para várias turmas devido à distância entre as residências na zona rural. Uma das maiores dificuldades dos empreendedores é a dificuldade da mobilização exclusiva e em tempo integral para a participação dos programas de capacitação profissional.

Depois dos cursos, os empreendedores já estão com outra visão e com um discurso um pouco diferente. (Secretário da Indústria, Comércio e Turismo).

Por isso, contaram com ampla colaboração das prefeituras para subsidiar o transporte destinado ao deslocamento dos moradores que participaram dos cursos. A “proposição de roteiros exige criatividade no seu planejamento e a oferta de bens e serviços bem delineados contribui para a elaboração de produtos diferenciados ou de cunho personalizado” (BAHL, 2004, p.43).

Até o mês de fevereiro de 2006, os municípios integrantes eram os responsáveis pelas questões da organização e planejamento. Porém, quem respondia pelas resoluções mais urgentes do roteiro eram os gestores do setor público do município de Santiago. Contudo, surgiu a necessidade de descentralizar a administração e dividir responsabilidades com outras instituições (ou associação), ficando ao poder público o papel de principal apoiador e fomentador, inclusive na programação de marketing, eventos e mídia.

O gerenciamento tem que ficar com os próprios empreendedores do roteiro e não com o poder público. Uma associação entre os empreendedores do roteiro seria uma boa idéia e as prefeituras poderiam continuar a dar o apoio como melhorias de infra-estrutura, estradas, manutenção, qualificação permanente (Prefeito de Santiago).

É premente que haja parceria, democracia, articulação política, envolvimento da iniciativa privada, poder público, instituições e comunidade no sentido de interligar os interesses comuns e gerais das duas microregiões. A construção de alianças políticas, o empenho e a ativa participação das pessoas entre os segmentos empresariais e o setor público é essencial para adoção e manutenção do empreendedorismo na gestão do roteiro que, vinculado aos espaços de cooperação entre os quatro municípios que dele fazem parte e demais instituições envolvidas na sua formatação, contribuíram para conferir legitimidade a este empreendimento.

As políticas públicas dos quatro municípios devem ordenar (organização) os serviços públicos e comunitários com foco na hospitalidade, bem como as empresas vinculadas (pousadas, restaurantes, etc.) e as empresas não vinculadas diretamente ao turista (táxi, frentista, guarda, etc.).

As implementações do grupo gestor do setor público em questão avançaram com ações de divulgação, tais como: distribuição dos *folders*; divulgação através de uma página na internet; participação de feiras de turismo; divulgação no salão

nacional de turismo, em São Paulo; divulgação no Salão Gaúcho de Turismo, em Porto Alegre e constituição de uma associação informal.

Nós queremos produzir cartões postais para comercializar (pessoa física) por que o poder público não tem esta competência. É como dizem, 'o empreendedor tem que dar a cara a tapa'. Tem que tentar para ver no que vai dar, por que a gente pode ganhar ou perder! (Coordenadora do roteiro).

As atividades empreendedoras adicionam valor ao roteiro turístico no momento em que a gastronomia, hospedagem, vendas de *souvenirs* (artesanato, cartões postais, esculturas), infra-estrutura e transporte são materializados e ofertados aos turistas durante seu deslocamento.

No entanto, o valor agregado também está contido nos bens intangíveis, difíceis de serem materializados, como os mitos e a história oral que são contadas pelos anfitriões. Além disso, a hospitalidade do povo missioneiro expresso através da simplicidade, do desejo de conviver com pessoas diferentes, atenção e acolhimento voltado ao visitante local é o elemento fundamental que valoriza o roteiro.

O encontro entre o turista e o anfitrião proporciona momentos calorosos de integração e intercâmbio através dos relatos das experiências históricas, troca de receitas culinárias, participação ativa do turista nos afazeres gastronômicos e muito “bate-papo” que incluem os contos folclóricos (“causos”) da região. São vivências que retiram os atores rurais do isolamento aumentando a sociabilidade entre as pessoas.

São momentos de inserção dos atores no processo socioeconômico do turismo e manifestações de sonhos coletivos revelados pela grande participação por parte das mulheres nas atividades deste setor.

Pensamos em investir na qualificação do roteiro para que a nossa comunidade saia ganhando e tenha mais renda. São as mulheres que estão investindo mais que os homens porque são elas que estão fazendo os cursos e que estão atendendo os visitantes. Nós que fizemos os cursos de qualificação vamos passar o que aprendemos para as outras mulheres que não puderam participar dos cursos. Se é de equipe, tem que ser todas. (Pequena empresária).

Estamos diante de algo que irá gerar bem-estar social por se tratar de um fenômeno coletivo, pois são várias pessoas em parceria com setores públicos e instituições que propiciam múltiplas atividades a realização de um projeto específico e comum em que “o sonho coletivo pode ser definido como a imagem que uma comunidade constrói de si no futuro” (DOLABELA, 2006, p.42). Diz respeito à dinamização dos potenciais humanos, sociais e naturais da própria comunidade.

Embora seja um programa institucional que visa a criação de uma estrutura adequada ao acolhimento turístico na região, é necessário uma formatação que contenha clara definição dos objetivos a serem alcançados e que englobe todos os aspectos da formação turística incluindo a união dos esforços entre a comunidade e o ensino superior de turismo (ANSARAH, 2002). É necessário estabelecer os padrões de qualidade neste roteiro e voltar-se ao melhoramento da performance dos serviços turísticos.

As atividades turísticas tornam as operações do receptivo (gastronomia, higienização, etc.) cada vez mais complexas e diferentes dos serviços rurais como lavrar o solo, semear, colher a plantação e os demais serviços utilizados no labor do campo. Os produtores rurais que fazem parte do roteiro turístico necessitam adequar suas atividades às necessidades turísticas se comprometendo-se a participar dos cursos de capacitação profissional para o setor turístico.

Nós decidimos conhecer todos os locais de visitação para conhecer os nossos parceiros, ver como estão administrando o caminho e fazer avaliação para ajudar a melhorar os serviços turísticos (Pequena proprietária rural).

As pequenas proprietárias são receptoras e hospitaleiras, muitas das quais casadas e contam com o apoio do companheiro que se envolve com a feitura do churrasco, carneiar ovelhas, encilha cavalos, compoe rodas de chimarrão. Além de desempenharem atividades turísticas, principalmente nas questões culinárias, elas se dividem entre atividades domésticas e primárias da lida do campo, como tirar leite de vaca ao amanhecer. Geralmente o setor do turismo constitui-se e numa alternativa de renda que serve como um suplemento no orçamento da família hospitaleira (Figura 9).



Figura 9 - Gastronomia campeira.
Fotografia: Rut M. Friedrich Marquette

A preocupação em se posicionar de forma pró-ativa diante das dificuldades relacionadas aos serviços turísticos aparece claramente nos depoimentos das empreendedoras que focalizam a prevenção de alguns problemas ao invés de tentar apagar futuros incêndios.

Não adianta o turista comprar o pacote e enfrentar certo desconforto durante a caminhada e ser bem recebido em um lugar e, no outro, ser mal atendido (Pequena proprietária).

Atualmente, os pequenos proprietários participam de programas de qualificação profissional via treinamentos, cursos técnicos e de sensibilização turística a respeito dos benefícios deste setor para a região. No entanto, a qualificação dos recursos humanos deverá se estender aos cursos de sensibilização aos gestores públicos e à comunidade em geral.

Segundo Ansarah (2002), a boa formação beneficia o profissional, o qual deve receber conhecimentos teóricos e adquirir habilidades para desempenhar com eficiência as atividades turísticas, “essenciais para o êxito empresarial e a excelência nos serviços prestados.” Os bons resultados do programa de capacitação já estão demonstrando resultados positivos, pois as empreendedoras que estão participando serão multiplicadoras das informações adquiridas pulverizando-as sobre as que não puderam participar dos cursos. É uma postura que poderá gerar novas experiências que convergem à criatividade e inovação para o roteiro.

As melhorias que envolvem atividades relacionadas à entrega de serviços aos turistas agregam valor ao produto turístico e é a área que mais carece de resultados positivos diante da percepção dos visitantes. Ela tem de focar maior impacto sobre sua satisfação e conseqüente melhoria no desempenho financeiro, ou seja, a produtividade acarretando menores custos e aumento das receitas.

Iremos nos encontrar novamente para formar uma associação entre os parceiros deste roteiro (Pequena proprietária).

O turismo depende de roteiros com oferta qualificada e focada na satisfação e superação da expectativa do cliente. Este é um índice seguro para medir o desempenho das atividades turísticas e motivo para que o receptor se prepare e maximize o fluxo de turistas para expandir a demanda pelos serviços ofertados, aumentar a arrecadação e refletir na qualidade de vida das pessoas, tanto residentes, como visitantes.

5 MODELO DE GESTÃO EMPREENDEDORA

Em relação ao gerenciamento, não foi identificado o uso formal de ferramentas que possibilitem o controle e monitoramento do desenvolvimento do roteiro. Além disso, a gestão está balizada em função de elementos diferentes e com poucos pontos de referência. Isso indica a necessidade de formatar um modelo de gestão formal, que contenha ferramentas adequadas que possibilitem inspecionar e examinar, sistematicamente, o desenvolvimento do roteiro turístico em questão.

Em função das dificuldades de gestão apresentadas durante as entrevistas, propõem-se um redesenho do modelo para a gestão, o qual possibilitará a distinção dos elementos (subsistemas) e forças vivas que compõem o sistema de turismo da região, bem como proporcione, de modo global, os principais processos de gestão do roteiro turístico.

5.1 Etapas

Assim, entende-se que a gestão empreendedora deverá percorrer quatro etapas (Figura 10) que finalizarão no *feed back* e controle das atividades turísticas. Primeiramente, recorre-se ao levantamento diagnóstico, considerando a análise das forças produtivas, avaliação dos empreendimentos, das condições ambientais, seguido de um programa de *benchmarking*. Após aprovado, o modelo será constituído em forma de uma associação capaz de dar seguimento às outras duas etapas, ou seja, planejar e gerenciar o roteiro turístico.

5.1.1 Primeira etapa

- **Diagnóstico:** Este sistema está considerando as forças sociopolíticas e econômicas que constituem um ambiente propício ao tratamento das condições necessárias ao crescimento das pequenas empresas, protagonistas do roteiro turístico em questão.

Os componentes da gestão poderão estabelecer atribuições e responsabilidades ao segmento operacional, ao meio ambiente, aos processos, atividades e resultados que competem a esse corpo organizacional. Entende-se que neste caso fazem parte os seguintes componentes:

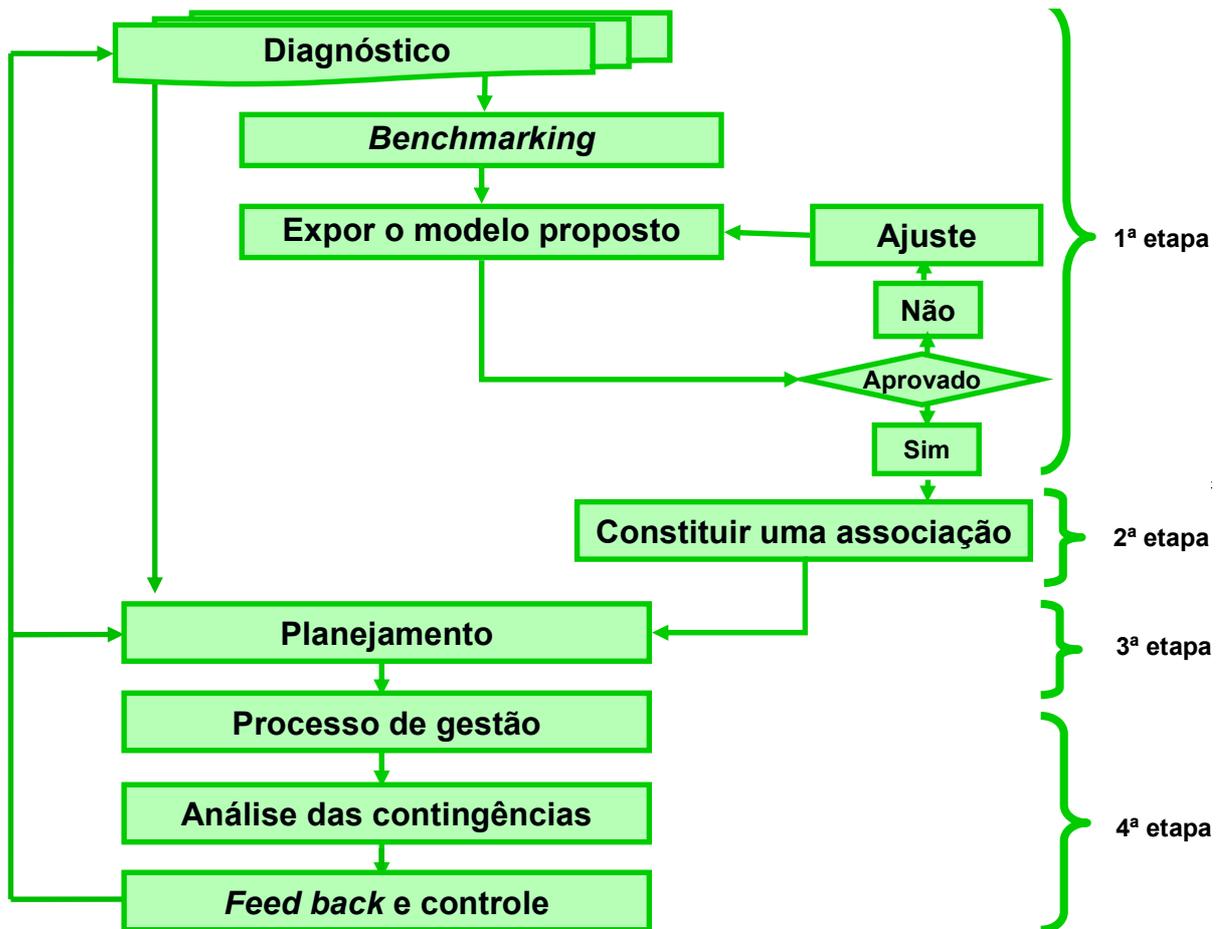


Figura 10 – Etapas da gestão empreendedora do roteiro turístico.
Fonte: Produzido pela autora

- As forças produtivas: Fóruns de turismo regionais e estaduais, Secretarias de Turismo, os consórcios municipais e os responsáveis pelo plano, pela gestão e marketing do destino.

- Componentes do setor público: Governos nacionais (Ministério do Turismo), estaduais (SETUR – Secretaria Estadual de Turismo), Emater, municipais através das secretarias municipais, responsáveis pelas políticas públicas, ou seja, pela criação de um sistema legal e tributário favorável à realidade das pequenas

empresas do roteiro. Além disso, dos governos estaduais e federais se obtém o apoio concernente aos juros e empréstimos para financiar investimentos e capital de giro.

- Componentes do setor privado: Instituições de ensino superior podem trabalhar no sentido de criar uma cultura favorável ao empreendedorismo; órgãos como a imprensa local e regional, grandes empresas devem fortalecer e incentivar a imagem do empreendedor bem como colaborar e oferecer parcerias. Associações nacionais, estaduais, regionais e locais, consórcios municipais, clubes comunitários (clubes de mães, clube esportivo), e demais *stakeholders* (fornecedores, vizinhos, familiares, clientes, equipe de trabalho, empresas do entorno, ONGs, colaboradores, associações comunitárias, entre outros) devem promover a união das pequenas e médias empresas para obter força política, informação e conhecimento.

- **Benchmarking:** A realização de uma visita técnica um roteiro turístico criteriosamente selecionado pode trazer grandes benefícios desde que, após a visita, a equipe promova um fórum de discussões a respeito das novidades e das melhores práticas de gestão utilizada no roteiro visitado. Terá que ser identificado um roteiro turístico exemplar e de vanguarda para a gestão em questão.

- **Exposição do modelo:** Após o levantamento dos empreendimentos e das condições ambientais realiza-se uma exposição do modelo proposto aos membros representantes das forças produtivas, setor público e privado os quais poderão formar um fórum de discussões a respeito dos próximos processos.

Uma vez aprovado, segue-se para as outras etapas, caso contrário, o modelo é encaminhado à retroalimentação e efetuados os ajustes necessários. Depois de passar pela avaliação, os atores locais responsáveis pelo roteiro poderão prosseguir com o processo.

5.1.2 Segunda etapa

- **Constituir uma associação:** A segunda etapa requer a constituição de uma associação (Figura 11) composta por uma equipe multidisciplinar capaz de adotar

políticas e práticas de responsabilidade gerencial bem como de poder para coibir os que excedem as diretrizes anteriormente adotadas.

A constituição desse corpo organizacional poderá ser arquitetada sob o modelo de uma rede constituída pelos diversos setores envolvidos nas atividades turísticas desta empreitada devendo, portanto, limitá-las e direcioná-las a uma rotina previsível, realizadas de maneira eficiente e pontual.



Figura 11 - Modelo dos componentes da associação.
Fonte: Produzido pela autora.

A associação faz emergir um novo desafio para o roteiro, qual seja, o da horizontalidade nas relações que, associada à definição de papéis, poderá combinar eficiência, integração e resultados. Esse modelo pressupõe a descentralização e destaca-se pela formação de fóruns voltados aos ajustes das ações, identidades e desenvolvimento regional. São posturas que resultam das relações de interação complexas estabelecidas entre vários fatores, atores e em instância diferentes de trabalho.

Seus representantes poderão ser de todos os segmentos turísticos inclusive dos pequenos proprietários, do executivo municipal, do Consórcio Intermunicipal de Turismo do Caminho das Origens e da Fundação das Missões (Fumissões), sendo o presidente um representante advindo de um segmento turístico presente no roteiro em questão. Trata-se de um empreendimento multisetorial (complexidade técnica) e semi-autônomo composto por um agrupamento do setor turístico, em que o poder de decisão e de influência é distribuído igualmente entre os atores do corpo organizacional.

Requer que se leve em conta fatores como diversidade cultural (gênero, atores do meio rural e urbano), distanciamento geográfico entre os atores do roteiro (4 municípios, 147 km), disponibilidade de tecnologia de comunicação (dispõe de telefonia convencional, dificuldades com telefonia celular e acesso à Internet) e a busca de produtividade, uma vez que o roteiro está num segmento altamente competitivo que é o turismo.

Caberá à associação gerir e distribuir o fluxo de informações entre os integrantes, programar melhorias da superestrutura turística e infra-estrutura, normatizar as atividades turísticas, divulgar, manter os equipamentos, qualificar a mão-de-obra, apoiar a comunidade, discutir as vantagens a serem acordadas com os investidores e agentes públicos, além de negociar contrapartidas.

A associação poderá direcionar as sinergias nos investimentos públicos, ações de marketing, formação profissional, compartilhamento de custos, bem como criar um calendário de eventos e envolver outros roteiros de turismo do entorno. Também inclui a criação de um espaço propício ao diálogo produtivo para expressar as idéias, diferentes pontos de vista (*brainstorming*), novos *insights* que visem solucionar problemas, inovar e gerar oportunidades e crescimento.

Ao poder público caberá apoiar as iniciativas do setor privado quanto às melhorias da infra-estrutura, subsidiar programas como o *benchmarking* e projetos no sentido de elevar a atratividade e o desenvolvimento socioeconômico.

Os empreendedores deverão desenvolver suas habilidades gerenciais, com vistas ao cumprimento de claros objetivos e metas juntamente com os parceiros. Além disso, deverão controlar e maximizar a utilização dos recursos, criar situações para obter *feedback*, estar orientado para resultados futuros, aprender a aprender,

adotar um método próprio de gestão, constituir um plano de negócios, identificar os fatores críticos de sucesso.

Os pequenos produtores poderão assumir atribuições como: reivindicar apoio do poder público, acordar custos, vender “*Kit*” de apoio aos peregrinos (material de higiene pessoal, capa de chuva, tênis para trilhas, cantil, mochila, vestuário, bonés, etc. com a logomarca do roteiro) sendo as verbas revertidas à manutenção da rota. Realizar *fantours* com jornalistas e/ou gerentes de operadoras de turismo para alinhar futuras negociações e comercialização da rota. Produzir e distribuir relatórios, manter dados históricos, arquivar propostas, fazer orçamentos, cronogramas e operações de ferramentas computacionais, bem como avaliar riscos, elaborar uma lista de atitudes (constituir os valores e diretrizes pelas quais pautará o dia-a-dia da equipe), apoiar na formulação de treinamento e aprimoramento das habilidades, identificar e fornecer cursos.

Os recursos financeiros para prover as despesas com a infra-estrutura turística e remuneração da gerência poderão advir do consumo dos turistas (permanência por mais tempo no local, pagamento de taxa pelos estacionamentos, ingressos - Ruínas Missões, Capela São Thiago, monumentos históricos, venda de folhetos, adesivos, *souvenirs* e publicações específicas).

As instituições de ensino, o setor público e a associação do roteiro podem planejar um programa de sensibilização e treinamento profissional contínuo (os cursos de capacitação podem contar com os recursos de financiamento do Ministério da Educação – PROER – Ministério do Turismo), de marketing do produto (manter a imprensa informada, criar um 0800, folheteria, exposições itinerantes pelo Estado, *outdoors* nas cidades vizinhas (estabelecer um raio de +/- 500 m), criar um centro de informações e orientações turística, trazer operadoras e agentes de viagem), de tecnologia de informação (implementar um programa de base com banco de dados e comunicação com *news letter*, *page* atualizada com *links* para setores do turismo), montar um decálogo com fotos, folclore, pássaros, flora, cochilhas, capão de mato, pedras e outros atrativos.

5.1.3 Terceira etapa

• **Planejamento:** Após a constituição da associação, adota-se um planejamento de longo prazo (Figura 12) com perspectiva sistêmica e holística, com a inclusão de projetos que obedecem às necessidades pró-ativas da demanda turística.

O gerente responsável pela gestão do roteiro deverá participar ativamente deste processo, iniciando com o planejamento que, por ser dinâmico, exige acompanhamento de sua estruturação, para que os prováveis ajustes possam ser realizados dentro dos propósitos estabelecidos pelos objetivos originais.

Após contextualizar a região, o gerente poderá exercer suas funções e implementar ações concretas, respeitando as etapas recomendadas pela organização.

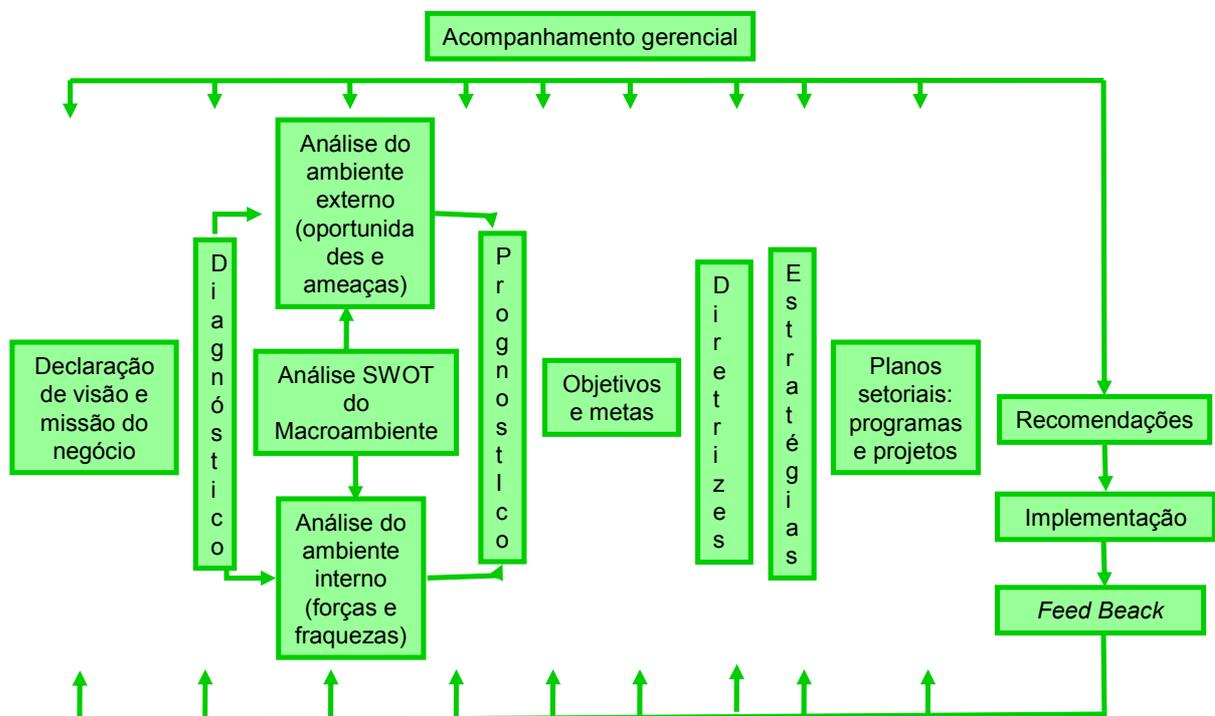


Figura 12 - Processo do planejamento.
Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 98).

a) Declaração da visão e da missão:

A instituição poderá assumir um formato com foco na visão e missão, orientada para os resultados, focada no cliente, além de controlar a qualificação profissional, com base no aperfeiçoamento e aprimoramento de recursos humanos e nas principais demandas encontradas na localidade. Os procedimentos de gestão adotados pelo empreendedor iniciam com a declaração da visão e missão, que delinearão os passos seguintes.

b) Diagnóstico:

Fornecem-se os dados técnico-científicos com base na análise do macroambiente, seguido de uma análise do ambiente externo e interno do roteiro, das forças produtivas e do setor privado. Caracteriza-se a estrutura social, a demanda atual e futura.

c) Prognóstico:

Refere-se ao conjunto de conclusões sobre as possibilidades de desenvolvimento turístico bem como análises que possibilitem a produção de um plano que contenha alternativas de soluções financeiras, sociais, políticas e ambientais, requerimentos legais e administrativos e projeção da imagem turística que o roteiro irá projetar. Além disso, formula-se programas para o desenvolvimento sustentável turístico.

d) Definição dos objetivos e metas;

e) Diretrizes:

Poderá ser utilizada a Tecnologia de Informação (TI) com a utilização de *softwares* especiais para a formação de dados históricos que servirão para futuras referências. Assim, será possível verificar os avanços e controlar se as ações estão ajustadas aos objetivos (definidos a partir das necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas), limites (custos previamente estabelecidos, tempo ou outros recursos usados), critérios (desempenho ou condições que devem ser atendidas antes da entrega ao cliente).

As variáveis de medida de desempenho deverão, com a vinda de novos turistas, concentrar-se no fluxo de pessoas, seu grau e extensão, a participação nas atividades recreativas, o número de unidades de alojamento, a taxa de ocupação, a taxa de ociosidade e indicadores de satisfação do cliente.

Diante da inexistência de dados referenciais as diretrizes poderão ser desenvolvidas juntamente com a comunidade local, lideranças do roteiro e assessoria de um profissional do setor turístico para identificar problemas e soluções, principalmente nas questões de noções de higiene e atendimento ao turista.

f) Estratégias: Com base nas análises anteriores, determinar quais as ações determinantes ao desenvolvimento do roteiro turístico.

g) Programas e projetos:

Programa de melhoria contínua: melhorias dos equipamentos, bens e serviços (eventos, casas noturnas, bares e restaurantes); melhorias na hospedagem (hotéis, pousadas, casas de família, camping); proteção ao meio ambiente (saneamento básico, ar, água, energia, rios, lagos, legislação, fiscalização).

h) Recomendações:

Analisa-se os programas e as ações prioritárias, como acessos, serviços, transporte, facilidades aos turistas, infra-estrutura, revisão dos planos e programas. Fazem-se as recomendações necessárias ao ajuste e expansão física, programas funcionais, políticas e organização referentes ao desenvolvimento do roteiro.

i) Implementação:

Desenvolvem-se as práticas turísticas, juntamente com o acompanhamento e avaliação das ações, proporcionando mecanismos de gestão com retorno ao projeto bem como a satisfação dos turistas e anfitriões.

j) *Feed Back*:

Identificar o nível de satisfação dos consumidores turistas e da comunidade receptora através de uma sucessiva pesquisa de campo em todos os municípios envolvidos no roteiro turístico. As informações obtidas subsidiarão os ajustes das ações gerenciais do roteiro.

5.1.4 Quarta etapa

• **Processo de gestão:** A quarta etapa diz respeito à exposição do processo de gestão que estabelece as entradas (inputs), insumos, transformação, saídas (*outputs*) bem como as melhorias que deverão ser controladas e avaliadas (Figura 13).

Este modelo segue um fluxo de atividades que poderá ser apoiado por uma consultoria técnica devendo, esta, acompanhar e orientar os procedimentos adotados pela associação e pelo gerente do presente roteiro.

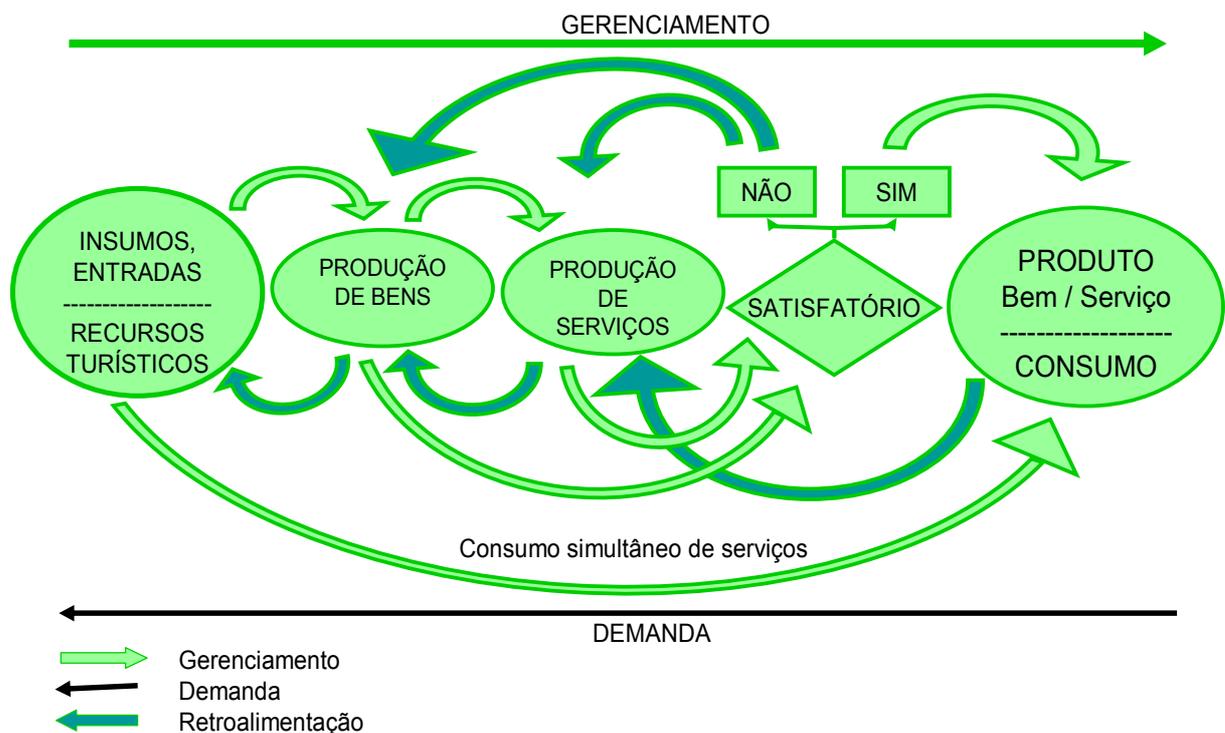


Figura 13 – Processo simplificado da gestão empreendedora do roteiro Caminhos de Santiago das Missões.

Fonte: Adaptado de Cruz (2003, p.138).

A visão do Modelo de gestão (Figura 14) permite identificar as interfaces do trabalho, através das quais há transferência de uma atividade inicial para outra até ser entregue ao cliente. É nesta etapa que podem ocorrer falhas e perdas de tempo que desqualificam as ações do setor turístico.

- Entradas Lógicas: Sistema de informação e de gestão; programas de *softwares*; atualização do site; recebimento de *emails*, manifestação eletrônica e/ou virtual.

- Serviços turísticos

É a utilização dos recursos turísticos e/ou insumos materiais (bens) para produção dos serviços (agregadores de valor) e mão-de-obra.

- Conversão/ transformação/operação/distribuição

A conversão, transformação, operação e distribuição dizem respeito aos seguintes itens:

- Alocação de recursos físicos, humanos e financeiros;

- Segmento operacional: No desempenho das tarefas do setor turístico tanto as relacionadas aos recursos ambientais/culturais, como as solicitações do cliente, ambas podem ser convertidas em ações que compõem a oferta turística; consumo da demanda e distribuição; desenvolvimento de novos produtos e melhoria dos existentes; implantação de um sistema de informação;

- Marketing: Inclui a agregação do valor do setor privado (controle, avaliação, alteração de programas, alocação de recursos); os cursos de formação profissional, programas de promoção e informação (sensibilização da população, vendas e propaganda), comunicação e sistema viário (acesso, rodovias, estradas vicinais, sinalização, comunicação);

- Estratégias: As empresas do roteiro Caminhos de Santiago das Missões compõem um aglomerado de treze (13) empreendimentos de diferentes segmentos. Percebe-se que as fronteiras físicas, territoriais e políticas (contemplam duas microregiões: Missões e Centro-oeste) não coincidem com as fronteiras do funcionamento do roteiro, cujos subsistemas abrangem componentes (fazenda leiteira, agroindústria, pousadas, restaurantes, clubes de mães, agências de viagem, serviços, bares e restaurantes - comércio, representantes institucionais como clubes sociais e prefeituras) que atuam com atividades conexas e interligadas (Figura 16).



Figura 15 – Pontos comerciais distantes ao longo do trajeto do roteiro turístico. Linha imaginária que divide as duas microrregiões e quatro municípios.
Fonte: Adaptada do croqui.

Localizam-se em pontos diferentes do trajeto turístico, interagem entre si e visam o desenvolvimento socioeconômico regional e turístico. São componentes que pertencem a regiões distintas, porém fornecem serviços ao mesmo sistema que é o roteiro. Assim, em algumas, as ações políticas e estratégicas do roteiro poderiam ser geridas sob a união das instituições de turismo - Consórcio Intermunicipal de Turismo e Fumissões para atuarem em parceria (sinergia) no mercado turístico, ou seja, em um único sistema (Figura 16).

A existência deste aglomerado se baseia na parceria através de acordo informal (sem vínculo contratual) e pode efetivar o compartilhamento de recursos, de conhecimentos e participação a fim de realizar ações conjuntas, difíceis de executar isoladamente. Porém, a ação no local com base nos rumos socioeconômicos globais é uma trajetória indispensável.



Figura 16 – Parcerias alternativas para a gestão.
Fonte: Formulado pela autora.

Devido à crescente competitividade entre os destinos turísticos missioneiros e o aumento das expectativas dos turistas a respeito da qualidade dos serviços e produtos turísticos, sugere-se a pulverização dos recursos adquiridos pela APL de Turismo de São Miguel das Missões, da qual fazem parte os municípios de Bossoroca e São Borja, para serem aplicados neste roteiro. Juntos poderão alcançar benefícios econômicos e de maior reconhecimento público.

e) Análise das contingências: As contingências estão relacionadas a determinados eventos que possam ocorrer e que afetam diretamente o bom andamento gerencial do roteiro. São eventos merecedores de identificação e análise para que a equipe possa executar alguma resposta às condições adversas e de alerta.

- *Outputs*

Referem-se ao produto acabado (recursos naturais/culturais + serviços que originam os pagamentos e receitas), aos elementos dos subsistemas que recebem as ações realizadas bem com aos clientes consumidores (satisfação ou não depois de consumido).

- Saídas físicas: alimentos e bebidas qualificados, já processados e embalados; lixo seco selecionado e reciclado, esgoto tratado, rios e lagos limpos; campos, matas preservadas e beira de estradas limpas; construções com características da cultura local, zoneamento turístico determinado, padrão de sinalização implementado, distribuição de material didático para educação ambiental, ausência de *outdoors* e demais painéis e placas poluentes.

- Saídas Lógicas: Sistema de informação e de gestão; programas de *softwares*; *site* atualizado; envio de *emails*.

Tais procedimentos podem ter reconhecimento público com a distribuição de folhetos que contenham sugestões a respeito do que fazer, o que ver e comer, onde se hospedar, como chegar, custos, instalações, recomendações e regulamentos; sugestão para passeios auto-guiados; degustação e amostras de objetos, painéis de texto, fotografias; *site* na Internet.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que haja sucesso no empreendimento, faz-se necessário a implantação de equipamentos e de um *software* adequado para controlar o desempenho das atividades da rota e implementar uma rede de contatos entre os pequenos proprietários, os empreendedores e os demais interessados no roteiro.

A associação poderá promover a integração inter-municipal, intra-municipal e intra-regional e se abastecer com as oportunidades inovadoras que aparecem na medida em que as várias organizações da região encontrem sintonia entre suas ações turísticas. As pessoas ficarão mais propensas a aceitar as mudanças e as novidades que por ventura vierem a ocorrer.

O roteiro pode ser auto-guiado ou guiado por um condutor local, desde que seja valorizado o patrimônio cultural, ecológico e social das Missões e da região Centro-Oeste do estado. Os guias turísticos podem se encarregar de orientar o turista nas questões a respeito da preservação do meio ambiente e alteridade ao se aproximarem das comunidades locais.

A oferta de serviços e recursos humanos qualificados, bem como uma imagem positiva do roteiro no mercado de turismo doméstico e internacional poderá ser realizada através de grandes eventos culturais, esportivos (caminhadas, *traking*), da especulação do espaço rural e da promoção da “qualidade de vida” (clima, ar puro, ambiente interiorano, segurança, acolhimento) como um aspecto de atração turística.

6.1 Conclusões

Neste estudo, foi possível analisar as características empreendedoras e gerenciais das pessoas que estão diretamente envolvidas na implementação do roteiro, Caminhos de Santiago das Missões, desde os agentes públicos até os pequenos proprietários que fazem o receptivo turístico. Isto permitiu arquitetar um modelo de gestão empreendedora para o roteiro turístico em questão.

A criação deste roteiro é um incentivo ao empreendedorismo local, pois facilita o acesso das pequenas empresas ao mercado de turismo, proporciona a qualificação dos serviços e equipamentos, atrai novos investimentos e agrega valor aos serviços e produtos turísticos.

Alguns dos aspectos mais importantes percebido nos empreendedores para o roteiro estão relacionados aos seguintes fatos: formatação feita por profissionais da área de turismo, busca de realização de um sonho coletivo entre os governantes municipais e a comunidade, crença de que este produto gerará dividendos socioeconômicos positivos para a comunidade local, visão de integração e de esforços para ampliar as ações de turismo a outras cidades do entorno do município de Santiago explorando novos atrativos.

Dentre as características empreendedoras encontradas nos atuais gestores da rota Caminhos de Santiago das Missões, destacam-se a criatividade, inovação, foco na realização de um sonho, dinamismo, persistência, capacidade de aglutinar e reunir pessoas, constante busca por informações, capacidade de persuasão, autocomprometimento, liderança, capacidade de tecer redes de relações, conhecimento do ramo do negócio, cultivo da imaginação, mudanças no sistema em que atuam, detectam oportunidades de negócios, assumem riscos moderados, procuram formar boa equipe de profissionais.

O espírito empreendedor foi o grande propulsor da idéia do roteiro que, unido à inovação, à geração de valor, à boa idéia, visão e ação, ocupou um segmento com potencialidade turística que ninguém havia ocupado antes na região estudada. Uma vez idealizada, esta idéia está sendo continuamente desenvolvida e ajustada conforme vão surgindo as necessidades.

Tais características foram as principais responsáveis pela formatação e implementação deste produto turístico, porém, necessitam formatar e formalizar um planejamento de longo prazo, pois a descontinuidade dos mercados turísticos exige que as pessoas sejam pró-ativas e altamente criativas para se adequarem às mudanças e garantir a sustentabilidade turística.

As entrevistas indicaram certa premência relacionada à definição da gerência do roteiro, que deverá ser transferida para a uma instituição composta pelos empreendedores e pequenos proprietários do roteiro, visando a aquisição de força política através da integração e melhorias dos processos organizacionais.

Portanto, a forte motivação na busca por resultados positivos, passa pela articulação com instituições externas ao ambiente organizacional do roteiro e pelas ações que despertem a atenção dos gestores públicos dos municípios vizinhos, a respeito dos benefícios que o desenvolvimento turístico poderá trazer para a região.

Verificou-se que a capacidade de inovar depende muito mais das pessoas envolvidas do que do porte de sua organização. Uma estrutura organizada fora das atividades correntes do dia-a-dia dos empreendedores e pequenos proprietários poderá ser altamente inovadora e produtiva, podendo os resultados serem transformados em normas adaptadas e respeitadas.

Ressalta-se a necessidade da organização em criar meios para que tal plano seja receptivo ao modelo de gestão empreendedora aqui proposto e produzir novos saberes e parcerias com outras associações na área do turismo, com os poderes públicos dos municípios do entorno e com fundações de turismo, visando consolidar uma cultura sistêmica e de rede. Esta união poderá ser muito interessante, desde que aliada no sentido de adquirir mais força política, ganhos econômicos e aportes de recursos públicos e/ou financiadores/patrocinadores.

O gerenciamento deve transpor os limites individuais de cada empresa, estabelecer relações institucionais integradas e de confiança entre os envolvidos. Evoluir de uma mudança de visão linear e tradicional para uma visão sistêmica administrativa, tendo suas atividades interligadas dentro do ramo de negócios turísticos e criando novas atrações com a integração dos municípios vizinhos deste roteiro.

Os indicadores menos relevantes da análise do roteiro em questão referem-se à tímida preocupação com a gestão a longo prazo e a inexistência da adoção de um modelo oficial de gestão empreendedora passível e adequada ao presente sistema, com objetivos e resultados claros a serem atingidos.

Verificou-se que a organização vem operando muito mais pela vontade de implementar uma idéia inovadora que por técnicas e ferramentas gerenciais. São lacunas de percepção no que diz respeito à implementação de um modelo de gestão empreendedora que contenha ferramentas eficientes para orientar as ações de melhoria e a formação de programas setoriais que visem atingir um desenvolvimento socioeconômico satisfatório para o local.

Por outro lado, foi possível notar que apenas um sonho, uma boa idéia e uma oportunidade não garantem o sucesso de um empreendimento turístico. É necessário um estudo aprofundado de viabilidade mercadológica, um plano de negócios e forte integração entre os interessados para transformar um atrativo em produto turístico, e este em um bom negócio.

Espera-se que esta metodologia de gestão empreendedora possa contribuir para uma nova forma de entendimento de gerenciamento na área do turismo, em especial do roteiro Caminhos de Santiago das Missões. Este modelo pode ser um recurso significativo para vencer a competitividade do mercado atual e facilitar a tomada de decisões pelos empreendedores e pequenos empresários do roteiro.

Espera-se que os empreendedores atinjam melhores desempenhos de gestão, maximizando suas rendas por meio do efeito multiplicador dos investimentos, elevando o bem-estar social, investindo na capacitação do receptivo, gerando novos postos de trabalho, respeitando o meio ambiente, desenvolvendo a pesquisa para aprimorar e introduzindo novas formas de gestão empreendedora.

6.2 Sugestões para trabalhos futuros

Evoluir para um estudo mais amplo na busca por informações junto às instituições que fazem parte do roteiro e averiguar a viabilidade de gerenciamento do roteiro numa concepção mais abrangente e integrada.

Este roteiro turístico requer um trabalho que vise oferecer e criar novas experiências capazes de cativar o turista, agregando valor ao produto com excelentes serviços, com a produção de ervas frescas, legumes orgânicos, apresentações folclóricas e religiosas, entre outras.

Outra sugestão é desenvolver projetos que sejam destinados a captar recursos para a implementação de programas específicos nas áreas educacionais, culturais, ecoturismo, religiosidade. Alguns destes projetos poderiam ser feitos juntamente com o APL de São Miguel das Missões - RS.

REFERÊNCIAS

ABBTUR - Associação Brasileira de Turismo. **Inventário da oferta turística:** instrumento de pesquisa. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.abbtur.org.br/>. Acesso em 11 de abril de 2006.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria:** reflexões e cadastro das instituições educacionais no Brasil. SP: Aleph, 2002.

BAHL, Miguel. **Viagens e roteiros turísticos.** Curitiba: Prottexto, 2004.

BARRETTO, Margarita. **O imprescindível aporte das ciências sociais para o planejamento e a compreensão do turismo.** 2003. Disponível em: <http://www.uazuay.edu.ec/>. Acesso em: 28 mar.2006.

BECKER, Dinizar F.; WITTMANN, Milton L. (Orgs). **Desenvolvimento regional:** abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo.** 2.ed. São Paulo: SENAC, 1998.

_____. **Globalização do turismo:** megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

BERTALANFFY, Ludwing von. **Teoria Geral dos Sistemas.** (Trad.) Francisco M. Guimarães. 2.ed. Petrópolis, Vozes. 1975.

BLOS, A. L. F. **Empreendedorismo e desenvolvimento do turismo:** caso Caçapava do Sul. 2005. 89f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2005.

BRASIL, MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Lista de 5 APLs prioritário por estado.** Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/>. Acesso em: 06 ago. 2006.

BRASIL, MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR **Termo de Referência para a Política de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.** Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/>. Acesso em: 04 ago. 2006.

BRASIL, MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário estatístico Brasil 2004** - estudo da demanda turística internacional 2003. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/>. Acesso 24 jul. 2006.

_____. **8º boletim de desempenho do turismo 2005.** Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/>. Acesso 03 ago. 2006.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e Desenvolvimento Regional: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CATROGIOVANNI, Antonio Carlos. Trad. Sandra Netz. **Organização Mundial de Turismo: Guia de desenvolvimento do turismo sustentável.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** RJ: Elsevier, 2003.

COMPANS, Rose. **Empreendedorismo urbano: entre o discurso e a prática.** São Paulo: UNESP, 2005.

CONTADOR, José Celso. **Gestão de Operações.** A Engenharia de Produção a Serviço da Modernização da Empresa. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1997.

COSTA, Alexandre M.; CERICATO, Domingo; MELO, Pedro A. **O empreendedorismo corporativo como estratégia de gestão em organizações contemporâneas.** Anais do ENEGEP - XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre. 2005.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos e processos.** São Paulo: Atlas, 2003.

DANTAS et al. **Pré-validação de um novo instrumento para a identificação do potencial empreendedor.** Anais do ENEGEP - XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre, 2005.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa.** São Paulo: Autores associados, 1996.

DENCKER, Ada F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** São Paulo: Futura, 1998.

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

DINSMORE, Paul Campbell; NETO, Fernando Henrique da Silveira. **Gerenciamento de projetos:** como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custo previstos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 30.ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. 12.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, Peter. **Administração em tempos turbulentos.** 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

ECKES, G. **A revolução seis sigma.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FARIA, Marília de Sant'Anna; TACHIZAWA, Takeshy. **Criação de novos negócios - Gestão de micro e pequenas empresas.** 2003. Disponível em: <http://www.sebraerj.com.br/>. Acesso em: 12 de abril de 2006.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - **FGV aponta que empresários do turismo aumentam contratações.** 2005. Disponível em: www.abbtur.org.br/. Acesso em 10 de agosto de 2006.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil - 2005**: relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2006.

GOELDNER, Charles R. et al. Trad. Roberto C. Costa. **Turismo**: princípios, práticas e filosofias. 8.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GONZÁLES, et al. **Gestão da satisfação e da fidelidade do cliente na hotelaria**: um estudo dos fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil. Anais do ENEGEP – XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre, 2005.

HAMEL, Gary. **O laboratório de inovação em gestão**. REVISTA HSM – MANAGEMENT: informação e conhecimento para gestão empresarial. São Paulo, v.5, n. 58, p.120 -124. set/out 2006. Bimestral.

HUSCHMANN, D. **Turismo e Planejamento Sustentável**: A proteção do meio ambiente. 5.ed. São Paulo: Papyrus, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. (Trad.) Bazán Tecnologia e Lingüística. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUHN, Thomas S.; trad. Beatriz V. Boeira & Nelson Boeira. **A Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982.

LORDKIPANIDZE, Maia; BREZET, Han; BACKMAN, Mikael. *The entrepreneurship factor in sustainable tourism development*. Anais do XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP. Porto Alegre, 2005.

LUCCA, et al. **Empreendedorismo no turismo**: caso do caminho das missões jesuítico-guaranis. Anais do XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP. Porto Alegre, 2005.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EDU, 1986.

MARCONDES, Reynaldo C.; BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

McINTOSH, Robert W.; GOELDNER, Charles R.; RITCHIE, J.R. Brent. **Turismo: princípios, práticas e filosofias**. 8.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOLINA, Sergio; RODRIGUEZ, Sergio. **Planejamento integral do turismo: um enfoque para a América Latina**. (trad.) Carlos Valero. São Paulo: EDUSC, 2001.

MOSMANN, Gilberto. **A atividade industrial: um guia para quem deseja empreender na indústria**. 2.ed. Porto Alegre: Nova Prata, 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PETROCCHI, Mario. **Turismo, Planejamento e Gestão**. 2.ed. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Gestão de Pólos Turísticos**. São Paulo: Futura, 2001.

PORTER, Michel E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. (trad.) Elizabeht M. de Pinho Braga. 28.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTIAGO. **Croqui de localização do roteiro Caminhos de Santiago das Missões**. Disponível em: <http://www.pmsantiago.com.br>. Acesso em 20 de junho de 2006.

_____. COMISSÃO DE HISTÓRIA DO PROGRAMA “CAMINHOS DE SANTIAGO DAS MISSÕES”. **Portfólio do município de Santiago - RS**. 2006. 03 p. Disponível em: <http://www.pmsantiago.com.br/>. Acesso em: 07 de julho de 2006.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sebrae e Estado firmam parceria para desenvolvimento regional**. Disponível em: <http://www.seplan.rn.gov.br/>. Acesso em: 13 jan.2006.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico**. 20.ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SILVA et al. **MEU – Movimento empreendedor INUVALI – Um modelo em ação**. Anais do ENEGEP – XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre, 2005.

SWARBROOKE, John. **Turismo Sustentável: setor público e cenários geográficos**. V.III. São Paulo: Aleph, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

TRIGO, L.G.G. et al. **Análises regionais e globais do Turismo Brasileiro**. SP: Roca, 2005.

VICTER, Gustavo C. et al. **O desenvolvimento local em ambientes empreendedores**. Anais do ENEGEP – XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre, 2005.