

# Estratégia de Organização de MPEs no Turismo: o Arranjo Produtivo Turístico de Canoa Quebrada-CE

## Estrategia de Organización de MPEs en el Turismo: El arreglo productivo turístico de Canoa Quebrada-CE

## Organization Strategy in Micro and Small Companies in the Tourism Sector: The Tourism Productive Arrangement of Canoa Quebrada-CE

Francisco Sávio de Oliveira Barros\*  
e-mail: [saviobarros@terra.com.br](mailto:saviobarros@terra.com.br)  
Maria Vilma Coelho Moreira\*\*  
e-mail: [vmoreira@unifor.br](mailto:vmoreira@unifor.br)

---

### Resumo

A abordagem dos arranjos produtivos locais revela-se como nova forma de organização da produção local que permite maior geração de emprego e renda em uma política de desenvolvimento local sustentável. Contudo, o setor de turismo só é incipientemente tratado neste tipo de abordagem analítica. Face aos citados aspectos e à importância das MPEs para o desenvolvimento regional, este estudo busca analisar o processo de organização dos agentes atuantes no território do arranjo produtivo turístico de Canoa Quebrada-CE. Exploratório-descritiva e de natureza qualitativa e quantitativa, a pesquisa foi realizada durante o ano de 2004, utilizando o escopo metodológico do estudo de caso. Concluiu-se que o processo de formação das configurações organizacionais do arranjo em estudo caracteriza-se por iniciativas espontâneas de atores da própria comunidade. Ficou evidenciado, também, que a participação da comunidade é fundamental na formação de uma identidade local e na competitividade do destino turístico.

**Palavras-chave:** Organização do turismo; Arranjo produtivo; Canoa Quebrada.

### Resumen

El abordaje de los arreglos productivos locales se revela como nueva forma de organización de la producción local que permite mayor generación de empleo y renta en una política de desarrollo local sustentable. Con todo, el sector de turismo es tratado apenas incipientemente en este tipo de abordaje analítica. Ante los citados aspectos y la importancia de las MPEs para el desarrollo regional, este estudio busca analizar el proceso de organización de los agentes actuantes en el territorio del arreglo productivo turístico de Canoa Quebrada-CE. Exploratorio-descritiva y de naturaleza cualitativa y cuantitativa, la investigación fue realizada durante el año de 2004 y utilizó el objetivo metodológico del estudio de caso. Se concluye que el proceso de formación de las configuraciones organizacionales del arreglo en estudio se caracteriza por iniciativas espontáneas de actores de la propia comunidad. Quedó evidenciado, también, que la participación de la comunidad es fundamental en la formación de una identidad local y en la competitividad del destino turístico.

**Palabras-clave:** Organización del turismo; Arreglo productivo; Canoa Quebrada.

### Abstract

The use of local productive arrangements is shown as a new way of organizing local production, which enables a greater generation of jobs and income, within a policy of sustainable local development. However, the tourism sector is only dealt with superficially in this analytical approach. In view of the aspects mentioned, and the importance of micro and small companies for regional development, this study seeks to analyze the process of organization of agents operating within the territory covered by the tourism production arrangement of Canoa Quebrada-CE. The research, which is exploratory-descriptive in nature and both qualitative and quantitative, was carried out during the year 2004, using case study methodology. It is concluded that the process by which the organizational configurations are formed, in the

---

\* Mestre em Administração / Professor do Curso de Graduação em Turismo da Faculdade Latino - Americana de Educação - FLATED.

\*\* Ph.D. em Sociologia / Professora Titular do Mestrado em Administração da Universidade de Fortaleza - UNIFOR.

arrangement studied, is characterized by spontaneous initiatives of actors from within the local community itself. It was also clear that local community participation is essential for the formation of a local identity and the competitiveness of the tourism destination.

**Key words:** Organization of tourism; Productive Arrangement; Canoa Quebrada.

---

## Introdução

Algumas abordagens conceituais de aglomerações de empresas têm buscado estudar a organização de micro e pequenos empreendimentos e suas atuações em determinado território. Entre estas, sobressaem os estudos dos distritos industriais; *clusters*; e arranjos e sistemas produtivos locais. A atuação dos diferentes atores nessas novas formas de organização possibilita a participação no processo de produção e, por meio de suas interações, dá origem à formação de um tecido socioprodutivo, onde os diversos agentes se especializam, cooperam, trocam informações, aprendem e compartilham de um objetivo comum.

Essas tipologias de aglomerações produtivas apontam para origens e formatos comuns, e divergem apenas quanto ao foco dos estudos e prevalências metodológicas. Por outro lado, esses estudos evidenciam a emergência de novas estratégias de organização e de desenvolvimento de pequenas empresas, cujas origens são as redes e os agrupamentos com base territorial (AMARAL FILHO, 2002).

A abordagem dos arranjos e sistemas produtivos locais (ASPLs) revela-se como nova forma de organização da produção local que permite maior geração de emprego e renda dentro de uma política de desenvolvimento local sustentável. Contudo, conforme se verifica, estudos sobre arranjos e sistemas produtivos locais têm focado prioritariamente atividades industriais em detrimento de outros setores econômicos, em especial o de serviços. Portanto, o setor de turismo só é incipientemente tratado neste tipo de abordagem analítica de aglomerações de empresas. Por outro lado, os estudos das redes sociais têm se destacado na literatura referente às pequenas empresas, devido à importância das relações horizontais que se estabelecem entre elas.

A opção pelo segmento turístico para a realização deste trabalho deve-se à sua particular relevância para a economia cearense. Como um dos principais destinos do Estado, sobressai a região de Canoa Quebrada, situada no litoral leste, de reconhecimento nacional e internacional por seus atrativos naturais singulares, sofisticada gastronomia e pelo acolhimento de visitantes de diversas origens e culturas.

A indiscutível importância estratégica desse segmento para o desenvolvimento sustentado do Ceará exige maior cuidado no concernente à identificação e ao acompanhamento dos vários atores presentes no território, sejam empresas, instituições de apoio públicas e não-governamentais e membros da comunidade local; de suas relações e alianças; e de seus papéis dentro de um cenário que propicie não apenas o êxito de cada um em uma perspectiva individualista, como também e, primordialmente, a possibilidade de se alcançar coletivamente um desenvolvimento de forma sustentada para as localidades menos favorecidas e de elevado potencial natural.

Basicamente, as razões que levaram à realização desta pesquisa foram a importância da organização das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento regional brasileiro e a escassez de estudos voltados a essa temática no contexto dos serviços turísticos e da realidade econômica e social do Estado do Ceará. Dessa forma, busca-se analisar o processo de organização dos diversos agentes no território de um arranjo produtivo turístico. Para tanto, este estudo faz uso de uma pesquisa de campo em empresas e representantes setoriais e comunitários presentes na região de Canoa Quebrada, Estado do Ceará.

Este artigo está estruturado em seções, cobrindo os seguintes tópicos: revisão da literatura de suporte à investigação acerca das principais conceituações dos arranjos produtivos locais; e das dimensões do turismo sustentável; percurso metodológico da pesquisa e a descrição do caso estudado.

Na última seção se apresentam algumas idéias conclusivas do trabalho.

## 1 Aglomerações produtivas de MPEs: principais conceituações

O surgimento dos distritos industriais na Itália tornou-se objeto de diversos estudos de pesquisadores. Estes, surpresos, tentaram entender como uma estrutura de pequenas empresas, com suas limitações de escala, acessos às facilidades de crédito e ao mercado estrangeiro, pode crescer no mercado e obter maiores lucros e desenvolvimento local, durante um período no qual as grandes empresas estavam perdendo espaço para a concorrência vinda de fora (BECATTINI, 1999).

Essas concentrações produtivas apresentam, ainda, algumas características singulares, tais como: 1. coexistência de concorrência e de solidariedade; 2. redução dos custos de transações do mercado local; 3. efervescência inovadora; 4. grande mobilidade dos postos de trabalho; e 5. cooperação para alcançar os objetivos econômicos (BECATTINI, 1999).

Referidas características voltam-se para a eficácia dessas regiões e permitem a todos os membros do território, independente do seu posto de trabalho, participar do conjunto social de produção a partir do estímulo à constituição e consolidação de uma rede estável de conexões com os mercados finais, enquanto possibilitam impor uma imagem representativa do território.

Da mesma forma, identifica-se como um sistema industrial baseado em uma rede regional que propicia um aprendizado descentralizado e coletivo, flexibilidade e facilidade de adaptação às mudanças do cenário econômico, ao mesmo tempo em que encoraja o empreendedorismo e incentiva uma competição interna menos destrutiva (SAXENIAN, 1996). Esses atributos são claramente visíveis, pois as empresas aprendem em conjunto e se capacitam para as mudanças no mercado e na tecnologia, por meio de efetiva comunicação informal e práticas de cooperação, constituindo estas como um dos seus principais elementos diferenciadores.

As várias formas de organização de pequenas empresas ora apresentadas constituem alternativas de agrupar pessoas, empresas e instituições em torno de objetivos comuns e podem ser implementadas em diferentes locais e setores da economia, desde que observadas as particularidades territoriais, o processo histórico e a vocação econômica da comunidade.

A diversidade de aspectos que influenciam a formação e as características da estrutura de mercado de uma região mostra a dificuldade e a limitação das análises exclusivamente econômicas para a avaliação do desenvolvimento de comunidades. Conforme aponta Fukuyama (2001), a análise econômica tradicional subestima a importância do papel da cultura e do nível de sociabilidade espontânea dos cidadãos. Este posicionamento pode acarretar análises superficiais ou pouco representativas de um contexto de desenvolvimento local.

Por outro lado, o entendimento dos diferentes níveis de desenvolvimento entre regiões e países enseja a relevância de se estudar a empresa não como um agente que atua isolado, mas em decorrência de sua imersão em relações e estruturas sociais amplas. Enquanto as respostas das empresas em face das mudanças e pressões do mercado globalizado diferem dentro dos diversos tipos de aglomerações e, entre elas, existem alguns pontos em comum nos estudos dessas organizações: as empresas que priorizam a cooperação mostram aumento de sua performance, a variar de acordo com o desenvolvimento do território. Da mesma forma, uma cadeia de relações sociais permite transmitir e disseminar a confiança e as práticas de mútua assistência que, juntamente com a cooperação, podem representar elementos constitutivos de um capital social da comunidade.

### 1.1 Arranjos e sistemas produtivos locais: uma breve discussão

O modelo de aglomerações produtivas abordado neste trabalho corresponde aos arranjos e sistemas produtivos locais (APLs), que representam as aglomerações não só de empresas como

também de instituições do governo, associações comunitárias, instituições de pesquisa, educação e treinamento, entre outras, presentes em determinado território. Essas organizações propiciam às empresas participantes, especialmente às pequenas, mais condições de sobreviver de modo competitivo e sustentado, o que exemplifica a forte relação entre o capital social e a formação de aglomerações produtivas (ALBAGLI e MACIEL, 2003).

Diante das crescentes exigências de uma economia globalizada, o fortalecimento das micro e pequenas empresas apresenta-se como alternativa viável na busca do êxito individual e do desenvolvimento do território. Para isso, essas empresas necessitam adotar novas formas de organização, distintas daquelas da grande empresa, que lhes possibilitem reagir a esses desafios de modo sustentável. Sob esse ponto de vista, os arranjos e sistemas produtivos locais criam oportunidades de um desenvolvimento mais integrador, economicamente mais justo e socialmente mais desejável para a comunidade local (AMORIM, 1998).

Arranjos produtivos locais podem ser definidos como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que possuem vínculos mesmo incipientes (ALBAGLI e BRITO, 2002; CASSIOLATO e LASTRES, 2003). Por outro lado e de forma evolutiva, os sistemas produtivos locais, conforme conceituação de Cassiolato e Lastres (2003), são aqueles APLs que apresentam relações de interdependência, articulação e vínculos consistentes. Ao lado das empresas, são também protagonistas dessas formas organizacionais outros atores locais, como governos, associações e instituições de financiamento, ensino, formação, pesquisa e demais atividades correlatas. Da mesma maneira, a especialização, complementada pela cooperação e aprendizagem praticadas entre os diversos agentes concentrados em certo território, pode aumentar a escala de produção ou serviços de cada empresa e gerar uma capacidade inovativa endógena, com conseqüente desenvolvimento local. Constitui, assim, a base dos chamados arranjos e sistemas produtivos locais (BARROS et al., 2004).

A partir da atuação em arranjos e sistemas produtivos, podem ser identificadas algumas vantagens. Entre elas: 1. estabelecimento de uma ponte entre o território e as atividades econômicas; 2. foco em um grupo de diferentes atores e atividades conexas; 3. criação de capacitações produtivas e inovativas; e 4. desdobramento da implementação das políticas públicas (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Sob o ponto de vista estratégico, a atuação em arranjos produtivos locais pode trazer benefícios singulares para as empresas, em especial, às pequenas organizações, ao conciliar economia de escala e flexibilidade, favorecer a inovação, reduzir custos e estimular a postura empreendedora (FERNANDES, 2000). Essas redes de empresas e instituições são importantes na vida empresarial, pois podem intensificar a interação ao promover redução do tempo e do espaço nas inter-relações entre seus componentes.

Assim como nos demais setores da economia, a estratégia de organização de pequenas empresas com base territorial, apresentada neste trabalho, também pode ser desenvolvida no setor de serviços, a exemplo das atividades turísticas. Nesse caso, essa estratégia objetiva o fortalecimento das empresas que atuam no *trade* turístico perante a concorrência crescente; a facilidade no processo de inovação sistemática no setor, com a criação de novos produtos e serviços; e a redução de custos dos processos produtivos com economia de escala. Esses benefícios podem ser alcançados, concomitantemente, com o respeito, a preservação e a valorização dos costumes, da identidade e das tradições comunitárias, características necessárias para uma gestão sustentável do produto turístico.

## 2 A organização do turismo e a sustentabilidade do território

O turismo, representado por nova face do processo de aproximação das pessoas e das economias, tem crescido de forma expressiva e ocupa lugar de destaque no âmbito das atividades

econômicas mais tradicionais. Essa crescente importância está relacionada não apenas à existência de condições naturais privilegiadas, como também à necessidade de buscar alternativas de desenvolvimento sustentado e progresso para pequenas localidades até então excluídas das atividades econômicas tradicionais, mas com expressivo potencial para essas atividades.

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

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

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

Do lado institucional, o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT) do governo federal (EMBRATUR, 2004), ao definir normas gerais para a descentralização da gestão das atividades turísticas, tem destacado a necessidade de se desenvolver uma rede de inter-relações entre os diversos atores atuantes nas três dimensões (política, econômica e social) das aglomerações produtivas. Esses agentes são responsáveis pelo desenvolvimento do setor e da comunidade (destino turístico) e pelo esforço conjunto para configurar e sustentar o processo de desenvolvimento.

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

A tendência atual das economias de formar redes de cooperação e de se organizar em aglomerações produtivas visando a atuação das pequenas empresas também pode ser vista na indústria do turismo, apesar da diversidade de estrutura de sua cadeia produtiva e das características do produto (MENDONÇA et al., 2004). Estruturalmente, as atividades turísticas são constituídas por organizações do setor público, do setor privado e da comunidade local que, normalmente, atuam de forma organizada a fim de oferecer serviços específicos de determinada região ou “destino turístico”, dentro de uma visão de atividade socioeconômica organizada.

Ao observar a estrutura formadora da competitividade de um destino turístico que compreende as empresas atuantes no setor, os órgãos e instituições governamentais e de apoio e suas relações com a comunidade, por meio de suas associações, conselhos e lideranças, identificam-se os elementos constitutivos dos arranjos e sistemas produtivos locais em suas três dimensões. Assim,

evidencia-se a estreita aplicabilidade dessas formas organizacionais para a indústria do turismo, na busca de seu desenvolvimento sem, contudo, desprezar os valores e costumes da região.

No tocante à atividade turística, identificam-se na literatura discussões sobre a aglomeração produtiva do tipo *cluster*. Conceitualmente, Beni (2004, p. 3) identifica um “*cluster* turístico” como sendo um:

[...] conjunto de atrativos com destacado diferencial turístico, concentrado num espaço geográfico delimitado, dotado de equipamentos e serviços de qualidade, eficiência coletiva, coesão social e política, articulação da cadeia produtiva e cultural associativa, com excelência gerencial em redes de empresas que geram vantagens estratégicas comparativas competitivas.

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

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

Como ficou evidenciado nos estudos de Ipiranga (2002) acerca do modelo italiano de organização de micro, pequenas e médias empresas, o surgimento de formas organizacionais envolvendo esses negócios parece estar ligado à existência de um específico *know-how* de tradições regionais; às competências empreendedoras; às relações entre fornecedores e subfornecedores; e ao estímulo de grandes empresas locais.

Dentro desse modelo, as regiões com potencial para as atividades turísticas podem obter um desenvolvimento econômico complementado pelo desenvolvimento social. Contudo, para isso, devem ter sempre a atenção voltada para a formação de uma identidade local, com respeito às tradições e valores locais; e para o fortalecimento das inter-relações dos agentes econômicos, políticos e da comunidade, por meio da cooperação, da confiança e governança, dimensões de um capital social.

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

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

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

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

### 3 Percorso metodológico

Na operacionalização deste estudo exploratório-descritivo e de natureza qualitativa e quantitativa, realizado durante o ano de 2004, utilizou-se o escopo metodológico do estudo de caso. Como unidade de análise, considerou-se a região de Canoa Quebrada, composta pelos agentes econômicos e instituições de apoio setoriais.

O uso da metodologia do estudo de caso justifica-se em vista do alinhamento entre os objetivos da pesquisa e as características e fins dessa técnica de investigação. Ao constituir forma de se fazer pesquisa social empírica, o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida real, complementada pelo uso de múltiplas fontes de evidência (YIN, 1994). Conforme Triviños (1992), o grande valor dessa técnica é fornecer conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, onde os resultados atingidos podem permitir hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Em face das especificidades do segmento estudado, setor de turismo, o ciclo da pesquisa foi composto por três fases: exploratória, de trabalho de campo e de análise do material. Durante a fase exploratória inicial, realizada em março 2004, procedeu-se à elucidação do problema da pesquisa que ocorreu em razão das informações coletadas em encontros setoriais de turismo e por meio da observação direta da região. Após esta etapa, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental para a coleta dos dados secundários.

A fase da pesquisa de campo caracterizou-se por mais uma imersão no contexto específico da região de Canoa Quebrada e foi desenvolvida no período de março a novembro de 2004. Tendo como base as informações coletadas na Associação dos Empreendedores de Canoa Quebrada, o universo da pesquisa contou com o total de 80 empresas presentes na região e que compõem o *trade* turístico. Destas, 43 são hotéis e pousadas, 25 são restaurantes e barracas de praia, enquanto 12 são empresas que atuam na prestação de serviços e na venda de artesanato e de outros produtos da região, destinados ao atendimento prioritário ao turista.

Buscou-se obter o maior número de participantes para a pesquisa de campo, configurando-se um estudo censitário. Entretanto, em razão da ausência de alguns empresários no período da pesquisa e da recusa de outros em participar, a amostra foi composta por 62 empresas (72% da população), das quais 27 hotéis e pousadas; 21 restaurantes e barracas de praia; 6 lojas de artesanato; 5 pontos de serviços de apoio ao turista; e 3 pontos de outros tipos de serviço ou comércio. Para a seleção das empresas, utilizou-se o critério de acessibilidade e não-probabilístico, em decorrência das respostas aos contatos prévios mantidos.

Na operacionalização deste estudo, os dados primários foram coletados combinando quatro fontes de evidências: 1. análise documental; 2. entrevista semi-estruturada; 3. questionário estruturado; e 4. observação direta. Buscou-se, dessa forma, aplicar a técnica de triangulação, baseada no emprego concomitante de diferentes técnicas de pesquisas que, segundo Triviños (1992, p. 138), “tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”.

Na análise qualitativa das informações coletadas, foi utilizada a técnica do mapa de associação de idéias, que constitui uma estratégia para assegurar a visibilidade e o rigor da interpretação

(SPINK, 1999). Na análise quantitativa foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, com o uso do software SPSS 11.5.

#### **4 Estudo de caso: a região de Canoa Quebrada como destino turístico**

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

Conforme aponta Esmeraldo (2002) em seus estudos sobre “os dilemas do turismo em Canoa Quebrada”, o turismo surgiu como atividade econômica alternativa para as famílias de pescadores. Na década de 70 não havia estrada até a localidade. Contudo, suas belezas naturais começaram a atrair os primeiros visitantes, entre eles artistas, andarilhos (*hippies*) e estudantes de antropologia e sociologia, vindos dos Estados do Sudeste e do exterior, principalmente da França, Estados Unidos e Suíça. Naquela década, Canoa representava um atrativo exótico e pouco conhecido. Sem nenhuma atividade voltada prioritariamente para o turismo, sua divulgação deu-se pela propaganda boca-a-boca entre amigos e frequentadores.

A década de 80 foi certamente o grande divisor de águas para a atividade turística em Canoa Quebrada, quando se intensificaram os esforços para transformá-la em destino turístico. Com o aumento do fluxo de visitantes nacionais e internacionais, cresceu também o interesse pelo local nas pessoas moradoras das cidades e Estados mais próximos (ESMERALDO, 2002).

Com a melhoria da infra-estrutura do local, Canoa Quebrada tornou-se cada vez mais dependente das atividades turísticas. Em 1997 foi criada a Secretaria do Turismo e Meio Ambiente de Aracati, que passou a desenvolver um planejamento de valorização do destino turístico e foi instituída a Zona de Turismo de Canoa Quebrada.

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

#### **5 Organização espacial dos agentes no território do arranjo produtivo turístico de Canoa Quebrada**

Apesar das dificuldades e interesses individuais das lideranças locais, o nível de integração e disposição para o trabalho conjunto das pessoas da comunidade de Canoa Quebrada possibilita elevado grau de organização. A existência dessa estrutura cooperativa pode ser observada a partir da presença de diversas associações no território do arranjo produtivo, congregando atividades sociais, esportivas, culturais, econômicas, de conservação das áreas públicas e preservação do meio ambiente. Essa cadeia de relações sociais permite transmitir e disseminar a confiança que, juntamente com a cooperação, podem representar elementos determinantes de um capital social da comunidade (PUTNAM, 1993).

##### **5.1 Formas de organização existentes no território do arranjo**

O nível de organização dos diversos agentes é uma característica que deve ser ressaltada no território do arranjo produtivo turístico de Canoa Quebrada, em suas três dimensões: econômica,

social e institucional. No caso estudado, a estratégia utilizada para a mobilização das pessoas e organização das atividades comunitárias foi a formação de associações. Essas iniciativas têm o objetivo de congregar todas as ações e esforços voltados para objetivos coletivos que representem benefícios para toda a comunidade, em detrimento de interesses individuais.

O quadro 1 apresenta uma relação das associações, conselho e instituições que têm efetiva participação na mobilização, organização e coordenação das atividades desenvolvidas na comunidade, dentro das respectivas dimensões características do arranjo produtivo.

Quadro 1 – Agentes atuantes no Arranjo Produtivo de C.Q.

Instituições que atuam no território do arranjo produtivo de Canoa Quebrada		
Dimensão social	Dimensão econômica	Dimensão político-institucional
Conselho Comunitário de Canoa Quebrada (CCCQ)	Associação dos Empreendedores de Canoa Quebrada (ASDECQ)	Secretaria de Turismo do Estado
Associação dos Moradores do Estevão (AME)	Associação dos Bugueiros de Canoa Quebrada (ABCQ)	Secretaria de Desenvolvimento Local e Regional
Associação dos Amigos do RECI-CRIANÇA	Associação dos Artesãos de Canoa Quebrada (ASACQ) (em implantação)	Secretaria Municipal de Turismo
Associação Cultural de Canoa Quebrada – FM Malazartes		Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE – CE)
Associação dos Catadores de Material Reciclado - CATALIMPA		Fundação Bernard Van Leer
União Social e Esportiva Canoense (USEC)		ONG Criança Feliz

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Este quadro mostra também as parcerias estabelecidas com órgãos de apoio setoriais e organizações não-governamentais do Brasil e do exterior. A presença de instituições estrangeiras em atuação no território é uma característica marcante de Canoa Quebrada, dentro de um processo histórico que projetou e deu contornos singulares à região.

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

A iniciativa de organização dos empresários da região é recente (aproximadamente dois anos) e ainda está em desenvolvimento. Assim, percebe-se a falta de integração mais efetiva de todas as atividades econômicas com foco no turismo, destarte a atuação e o papel do conselho comunitário na construção de um processo de governança local.

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

Evidencia-se, ainda, a formação de parcerias com o SEBRAE-CE, organizações não-governamentais de Fortaleza e de outros países. Neste ambiente, ressalta-se a participação

decisiva do SEBRAE na mobilização dos empresários para a organização e a realização de trabalhos conjuntos e interdependentes e, ainda, na busca do envolvimento de toda a comunidade nas atividades associativas.

## 5.2 Mapeamento das relações interorganizacionais

Com vistas a dar maior visibilidade e facilitar a percepção das relações interorganizacionais existentes no território do arranjo produtivo turístico de Canoa Quebrada, é mostrada na figura 1 uma representação gráfica dos diversos atores e das redes estabelecidas a partir de suas inter-relações. Evidencia-se a participação dos agentes nas três dimensões do arranjo produtivo: econômica, social e político-institucional. Essa figura mostra, também, as parcerias constituídas com instituições de fora da comunidade que apresentam atuação relevante nas atividades locais e suas relações com as empresas e instituições no âmbito do território.

Ao observar a amplitude das redes sociais e os relacionamentos entre os diversos agentes, foram identificados diferentes níveis de integração e cooperação, possíveis resultados das diferentes intensidades das inter-relações. Desse modo, neste mapeamento, adotou-se uma classificação em três níveis de intensidade de relações, quais sejam: relação estável, relação instável e relação informal.

As "relações estáveis" identificadas dizem respeito àquelas interações rotineiras entre empresas e instituições em decorrência das atividades associativas e do estabelecimento de parcerias. Da mesma forma, foram observadas outras inter-relações dentro do território que se desenvolveram a partir de "relações informais" e independentes e alheias às atividades desenvolvidas e estabelecidas pelas associações, estando, portanto, fora de sua coordenação e influência.

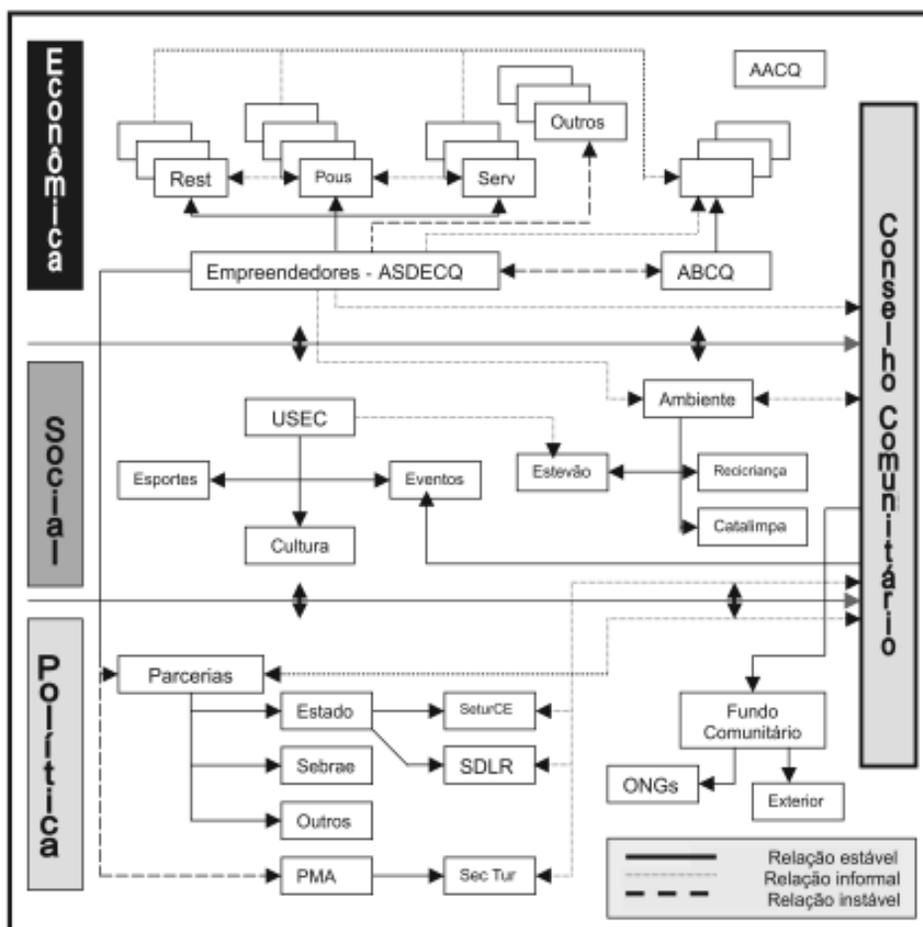
Também foram observadas situações de claro conflito entre alguns agentes, fruto de interesses pessoais divergentes. Esse aspecto, caracterizado pela dificuldade para a manutenção de inter-relações, é evidenciado na representação gráfica do arranjo sob a forma de "relações instáveis" que, além de não possibilitar uma integração das ações e esforços, acarreta situações de baixo nível de confiança e reciprocidade. Os reflexos desse contexto desfavorável são observados no desempenho das associações e, em especial, na baixa representatividade da associação dos empreendedores.

Foram percebidos, a partir dos relatos dos representantes das associações, alguns questionamentos quanto à participação da dimensão política municipal. A ausência dessa instituição nas atividades da comunidade, por meio do apoio aos eventos e atividades associativas, foi sentida por esses representantes, que reivindicam cooperação mais efetiva e presença mais constante.

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

Por outro lado, a participação da comunidade é evidenciada nos aspectos sociais, culturais e de preservação do meio ambiente, representado por associações distintas. Quanto às atividades associativas voltadas para a dimensão econômica do arranjo, deve ser ressaltado que as relações entre as associações (ASDECQ e ABCQ) não são estáveis e se caracterizam pela limitada integração e pela existência de ressentimentos de suas lideranças, o que é refletido nos insuficientes níveis de cooperação. Contudo, essa situação não é sentida na totalidade das atividades das associações, porquanto, foram verificadas, por meio da observação direta, algumas ações desenvolvidas entre os agentes da dimensão econômica do território, realizadas a partir de relações informais de cooperação e de trabalho conjunto, apesar de compromissos e vínculos formais desses agentes com as respectivas associações.

Figura 1 - Representação gráfica do APL de turismo de Canoa Quebrada



Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Finalmente, consoante observou-se, a região de Canoa Quebrada destaca-se por abrigar pessoas de diferentes procedências, tanto de outros Estados brasileiros como de outros países. Conforme ressaltado, essa diversidade de origens e culturas representa mais um obstáculo para a implementação de uma gestão integrada e participativa no território do arranjo, pois essas pessoas participam das atividades sociais, culturais e econômicas voltadas para o turismo e levam consigo extensa gama de interesses pessoais e de visões que, muitas vezes, são conflitantes com os interesses da comunidade e das lideranças locais, o que dificulta a cooperação e o trabalho conjunto.

## 6 Análise do processo de organização dos agentes no território do arranjo

Na análise da configuração organizacional do território, utilizou-se a técnica qualitativa do mapa de relações de idéias, complementada com uso de ferramenta estatística para a tabulação dos dados, a fim de ampliar e garantir o rigor da interpretação. O processo analítico das informações coletadas na pesquisa de campo foi baseado nas seguintes temáticas: 1. iniciativa e força motivadora do processo de organização; e 2. principais resultados alcançados após o processo de organização produtiva.

A técnica do mapa de relações de idéias constitui um meio dentro da dinâmica da interpretação e tem a função de dar visibilidade e assegurar o rigor ao processo (SPINK, 1999). Na construção do mapa, os relatos dos entrevistados são dispostos em colunas referentes a cada bloco temático. No campo “aspectos analíticos” são mostrados os elementos a serem analisados dentro da temática do respectivo bloco. Na coluna “aspectos qualificadores” são apresentados os relatos que explicitam a

tonalidade afetiva das falas por meio de emoções, valores e sentimentos, que resultaram em ruptura emocional e que possam ser usados como subsídio para o processo de interpretação. Ao final do mapa são apresentados os pontos comuns e os divergentes nos relatos dos diversos agentes entrevistados e relacionados com os aspectos analíticos do bloco temático.

## 6.1 Iniciativa e força motivadora do processo de organização

Com base nos relatos transcritos no mapa constante do quadro 2, percebe-se que as iniciativas para a organização dos agentes atuantes no território de Canoa Quebrada partiram de pessoas da própria comunidade que, ao identificar suas necessidades e expectativas, mobilizaram-se e deram início a uma

Quadro 2 – Mapa de relações de idéias referente à iniciativa e força motivadora do processo de organização

<b>INICIATIVA E FORÇA MOTIVADORA DO PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO</b>		
<b>Agentes</b>	<b>Aspectos analíticos</b>	<b>Aspectos qualificadores</b>
	<b>Origem e iniciativa da organização. Motivo e forma de mobilização</b>	
<b>Coordenadora do Programa de Turismo do SEBRAE-CE</b>	[...] Após a EXPOTURISMO de 2002, alguns empresários de Canoa Quebrada [...] estiveram aqui... dizendo pro SEBRAE que tinham um interesse em organizar a Associação dos Empreendedores. [...] as próprias pessoas da comunidade estavam buscando esse apoio do SEBRAE. Sentiam a necessidade e buscavam o apoio da gente.	[...] Sentiam a necessidade e buscavam o apoio [...] ]
<b>Presidente da Associação dos Bugueiros (ABCQ)</b>	[...] A associação surgiu pra organizar o setor de bugre [...] partiu do meio, do meio dos bugueiros, né. Porque a gente tava um puxando pra um lado, outro puxando pro outro. É, foi... uma parte queria, outra parte não queria e... eu... é melhor, é melhor, é melhor, aí até que eu consegui fazer e pronto.	[...] partiu do meio, do meio dos bugueiros [...] outra parte não queria e... eu... é melhor [...] ]
<b>Representante da União Social e esportiva Canoense (USC)</b>	[...] A associação foi criada em prol de... é... arrecadar recurso para a comunidade e também, a parte social. [...]. Um grupo de amigos se reuniram e num aniversário, surgiu a idéia de uma associação [...] a idéia da associação no início era que fosse ligada à parte do futebol, mas como foi crescendo, as pessoas foram se juntando, então entraram as questões das terras que é um problema muito crítico aqui na nossa comunidade.	[...] Um grupo de amigos se reuniram e num aniversário, surgiu a idéia de uma associação [...] ]
<b>Presidente da Associação dos Empreendedores (ASDECQ)</b>	[...] A intenção mesmo de juntar o grupo, de criar a associação foi de lutar pelos interesses de Canoa Quebrada, né. Não só é... interesses, é... materiais. Como interesses que envolvem o lado social também, como, é... o problema de limpeza; infra-estrutura da cidade é... reivindicar as coisas com mais... pra ter mais pressão. Surgiu a necessidade pela questão de nós tá passando por momento difícil em Canoa, né. [...] o movimento da gente tinha diminuído muito, nós não só tava passando dificuldade com relação ao movimento, como nós também tava abandonado pelos órgãos... é... competente, né ... e nós se sentimos assim meio que abandonado, né. Meio não, totalmente abandonado, melhor falando.	[...] é... reivindicar as coisas com mais... pra ter mais pressão [...] como nós também tava abandonado pelos órgãos... é... competente, né [...] ]
<b>Representante do Conselho Comunitário (CCCQ)</b>	[...] O Conselho Comunitário ele tem o grande papel de tentar minimizar os efeitos causados pelo turismo, o impacto que isso provocou dentro de Canoa Quebrada. [...] foi formado exatamente pra solidificar com mais força todas as associações. [...] em Canoa Quebrada por muitos anos se dividiu a coisa, cada um buscava o seu segmento, cada um buscava o melhoramento para a sua associação e depois de um tempo a gente descobriu que eles corriam, corriam atrás e chegavam na praia e morriam no seco. Então devido a isso... essa necessidade, foi criado o Conselho Comunitário. [...].	[...] por muitos anos se dividiu a coisa, cada um buscava o seu segmento [...] corriam atrás e chegavam na praia e morriam no seco [...] ]
<b>Pontos comuns</b>	<i>A origem da organização partiu de pessoas da própria comunidade. Situação de dificuldades e necessidade premente.</i>	
<b>Pontos divergentes</b>	<i>Na ASDECQ, a organização foi viabilizada a partir de uma parceria externa (SEBRAE).</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da pesquisa de campo.

organização na forma de associações comunitárias com fins sociais e econômicos. Os empreendedores, em face da situação adversa, fruto de decrescente demanda nas atividades turísticas, buscaram ajuda e orientação no SEBRAE que, por sua vez, auxiliou na mobilização e nos aspectos formais para a criação de uma associação.

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

A participação da comunidade na formação de uma identidade local e na competitividade do destino turístico é fundamental. Contudo, suas relações devem ser integradas juntamente com as instituições governamentais e empresas (LEITE, 2003). Canoa Quebrada mostra singular mobilização comunitária, haja visto o número de associações existentes no território, que a distingue a partir de um processo de respeito às tradições e costumes, aspectos de implícito civismo, conforme apresentado por Putnam (1993).

## 6.2 Principais resultados alcançados após o processo de organização

A tabela 1 mostra as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores em duas oportunidades distintas: a abertura do negócio e o momento da pesquisa. Nela, os empreendedores atribuíram, para uma relação de possíveis problemas e obstáculos enfrentados no gerenciamento dos negócios, um grau de dificuldade com base em uma escala likert de 4 pontos (nenhuma, pequena, média ou grande). Com isso, procurou-se identificar uma possível evolução no processo de gestão das empresas, antes e depois da organização em arranjo produtivo.

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

Tabela 1 - Principais dificuldades para o gerenciamento da empresa

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

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Por outro lado, os resultados mostraram, também, o aumento do nível de dificuldade para a contratação de empregados qualificados e para a falta de capital para a abertura de empresas. Este

aspecto indica externalidade negativa do processo de organização que pode ser creditada às relações pouco efetivas com os órgãos de apoio setoriais e do governo, em especial, com as instituições municipais.

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

Nesse momento, ficou evidenciado que a facilidade de acesso a uma boa infra-estrutura (73,7%) e a possibilidade de fortalecer a imagem da localidade (83,9%) foram as vantagens mais citadas pelos empreendedores, em decorrência da localização no território do arranjo produtivo turístico de Canoa Quebrada (tabela 2). Para esses cálculos consideraram-se as respostas, para cada item, classificadas como de média e grande vantagem, conforme as alternativas constantes do questionário.

Outrossim, algumas atividades, citadas na literatura como possíveis benefícios resultantes da organização das empresas em arranjo, foram classificadas pelos empreendedores de Canoa Quebrada como de nenhuma ou pequena importância para o processo de gestão. Entre essas atividades ressaltam-se as seguintes facilidades: quanto à realização de compras centralizadas (63,7%); quanto ao acesso aos programas governamentais (73,2%); e quanto ao acesso a financiamentos (50,9%).

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

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

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Por outro lado, este comportamento do empreendedor pode ser explicado pelos diferentes resultados obtidos durante a pesquisa. A pouca e nenhuma importância atribuída à realização de compras centralizadas podem ser explicadas pelas características singulares do setor. No turismo, atividade constituída essencialmente por serviços, identifica-se uma pequena participação de bens e insumos básicos no processo produtivo.

No tocante ao acesso a financiamentos, a pouca ou nenhuma importância dada pelos empreendedores pode ser explicada ao se observar a origem dos recursos para a abertura das empresas. Foi identificado que apenas 3,2% (2) dos empreendedores entrevistados fizeram uso de financiamentos institucionais para a abertura de seus negócios. Os recursos para a abertura das empresas existentes no território vieram, principalmente, de poupança pessoal (87,1%).

Assim, ao afirmar que o acesso aos programas de apoio governamentais e aos financiamentos constitui pouca ou nenhuma vantagem para a empresa localizada no território do arranjo de Canoa Quebrada, os empreendedores evidenciaram uma singular característica da atividade econômica do

território (pequena dependência de financiamentos externos), destarte o nível de desenvolvimento da região onde está inserido.

O processo de inovação e aprendizado desenvolvido pelas empresas no território do arranjo foi analisado com base na identificação das principais inovações, introduzidas pelas empresas nos últimos dois anos e dos principais caminhos para o aprendizado e reunião do conhecimento nas empresas. Esses resultados constam das tabelas 3 e 4. O recorte temporal efetuado diz respeito à necessidade de identificar as inovações introduzidas a partir da mobilização e organização das empresas com a criação da Associação dos Empreendedores (aproximadamente dois anos de existência).

Quanto às inovações, identificou-se que 85,5% das empresas introduziram algum tipo de inovação durante o período avaliado (tabela 3). As principais inovações voltam-se para a melhoria do atendimento (74,2%) e para o aperfeiçoamento do produto/serviço (64,5%). Por outro lado, 14,5% das empresas afirmaram que não introduziram nenhum tipo de inovação seja nos produtos/serviços seja nos processos produtivos e de gestão.

Tabela 3 – Principais inovações introduzidas pelas empresas

<b>Principais inovações introduzidas pelas empresas que atuam no arranjo produtivo turístico de Canoa Quebrada</b>	
<b>Inovações</b>	<b>Frequência</b>
No atendimento ao cliente	74,2%-
No produto/serviço	64,5%
Na política de preços	48,4%
No processo produtivo	40,3%
Nas técnicas de gestão	17,7%-
NÃO introduziu inovações	14,5%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Ao analisar o processo de inovação como uma atividade de criação de valor, seja na busca de aumentar a eficiência das atividades já desenvolvidas pela empresa, seja na procura de novas alternativas para a criação de valor por meio da invenção de novos processos ou novos produtos, concluiu-se que as melhorias implementadas pelas empresas do arranjo de Canoa Quebrada podem ser classificadas como microinovações (VASCONCELOS, 2001), haja visto que se relacionam, principalmente, com a busca de eficiência das atuais operações da empresa.

Ainda na análise dos resultados alcançados pelas empresas a partir da organização sob a perspectiva de um arranjo produtivo, procurou-se avaliar as formas de criação de conhecimento por meio da identificação dos caminhos utilizados para o aprendizado.

A tabela 4 mostra a tabulação das informações coletadas com os empreendedores que atuam na região. Vale salientar que os respondentes tiveram a opção de múltiplas respostas, com vistas a possibilitar a identificação das particularidades da gestão de cada empresa. Assim, segundo concluiu-se, 56,5% das empresas utilizam suas relações com os clientes como uma oportunidade para a geração de conhecimento e aprendizado. Por outro lado, um grande número de empresas (51,6%) realizam seu processo de aprendizado utilizando meios da própria empresa em processos internos de treinamento.

Outros resultados devem ser destacados: apenas 12,9% das empresas afirmaram que utilizam as relações com os fornecedores como um caminho para a geração de conhecimento e aprendizado. Da mesma forma, apenas 17,7% das empresas utilizam as alianças com os concorrentes em seu processo de aprendizado.

Tabela 4 - Principais fontes de aprendizado

Fontes de aprendizado das empresas no arranjo produtivo turístico de Canoa Quebrada	
Fontes	Frequência
Relações com clientes	56,5%-
Cooperação com fornecedores	12,9%
Na própria empresa	51,6%
Instituições de apoio setoriais	27,4%-
Associações comunitárias	22,6%
Alianças com concorrentes	17,7%
Instituições de ensino e pesquisa	6,5%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir da pesquisa de campo.

Esses resultados mostram que um dos principais benefícios advindos da atuação em rede de pequenas empresas não é, ainda, alcançado de forma efetiva pelas empreendedores que atuam no território do arranjo de Canoa Quebrada. Como ressaltam os casos exitosos de mobilização comunitária, tais benefícios advêm, principalmente, da possibilidade de desenvolver um processo de aprendizado coletivo, a partir dos relacionamentos com outras empresas, clientes e fornecedores, por meio de uma troca de experiências entre as pessoas, na busca de soluções para problemas comuns (TEIXEIRA e MORRISON, 2004).

## Considerações finais

Este estudo teve como principal proposta analisar o processo de organização dos diversos agentes atuantes no território do arranjo produtivo de Canoa Quebrada, um dos principais destinos turísticos do Estado do Ceará.

Pode-se concluir que o processo de formação das configurações organizacionais do arranjo produtivo turístico de Canoa Quebrada caracteriza-se por iniciativas espontâneas de atores da própria comunidade. A dinâmica de funcionamento das configurações organizacionais no território indica a existência de relações interorganizacionais incipientes e pouco consistentes.

Foram identificadas diversas práticas de organização dos agentes no território do arranjo. Entre elas, podem ser identificadas as associações de empreendedores, Conselho Comunitário e associações comunitárias. A participação ativa das pessoas nesses tipos de organizações é capaz de criar maior integração na comunidade; e possibilita a troca de idéias e experiências. No mesmo sentido, o estabelecimento e o alcance de objetivos comuns são influenciados pela capacidade de realizar trabalhos conjuntos, que, por sua vez, dependem dos níveis de cooperação das pessoas da comunidade.

O comportamento empreendedor no destino turístico possui características únicas, uma vez que foi verificada a presença de pessoas de diversas origens, sejam de outros Estados brasileiros, como também estrangeiros, atuando nas atividades relacionadas ao turismo da região. Essa diversidade de origens e culturas proporciona ao território do arranjo resultados contraditórios. Por um lado, essa diversidade de origens pode constituir um singular atrativo turístico; por outro lado, dificulta o processo de coordenação das ações comunitárias. Essa condição propicia, também, características diversas das tradições e costumes da localidade, ao impor mudanças nos hábitos produtivos dos nativos da região.

Com a análise, identificou-se, também, que a participação da comunidade na formação de uma identidade local e na competitividade do destino turístico é fundamental, contudo, suas relações devem

ser integradas juntamente com as instituições governamentais e empresas, em um contexto participativo e representativo de suas dimensões econômica, social e política.

Por outro lado, a observância de normas criadas e aceitas pela comunidade, pode vir a ser um fator de êxito para programas institucionais e o conseqüente nível de desenvolvimento de um destino turístico. A ausência desses elementos é capaz de afetar o funcionamento das instituições tanto sociais como econômicas e trazer conseqüências para toda a comunidade, influenciando a competitividade do produto turístico.

Neste intento, deve-se motivar a participação das pessoas nos grupos sociais que emergem a partir das inter-relações, por meio do incremento de suas capacidades, competências e habilidades. Estes grupos irão atuar como geradores de idéias e projetos, com foco nos objetivos comuns da comunidade, e possibilitarão, também, a formação de um elo entre as instituições, o governo e a comunidade para a criação de parcerias e o fortalecimento da competitividade do destino turístico.

Assim, a gestão integrada do produto turístico deve ser implementada com a participação de todos os atores, como condição indispensável para o êxito da atividade econômica e para a constituição de um modelo de desenvolvimento sustentável capaz de proporcionar benefícios para a comunidade e para as empresas, vistas, neste momento, como participantes de um contexto maior (BENI, 2004).

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

## Referências bibliográficas

- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Convênio irá qualificar setor de turismo no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: ASN, 2004.
- ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Arranjos produtivos locais: Uma nova estratégia de ação para o SEBRAE** - Glossário de arranjos produtivos locais. Rio de Janeiro: RedeSist, 2002.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. "Capital social e desenvolvimento local." In: LASTRES, M. Helena et al. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- AMARAL FILHO, J. "É negócio ser pequeno, mas em grupo". In: CASTRO, A. C. **Desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento II**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- AMORIM, M. A. **Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste - ETENE, 1998.
- ASSOCIAÇÃO DOS EMPREENDEDORES DE CANOA QUEBRADA. **Material publicitário**. ASDECQ, 2004.
- ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DA SERRA NORDESTE. **Guia turístico**. Porto Alegre: ATUASERRA, 2004.
- BARROS, F. S. O. et al. "O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso". In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENEO, II, 2004. Atibaia-SP. **Anais...** Atibaia: 2004, 1 CD-ROM.
- BECATTINI, G. "Os distritos industriais na Itália". In: COCCO, G. **Novos empresários e empregos nos novos territórios produtivos**. Rio de Janeiro: DP & A, 1999.
- BENI, M. C. Dimensão política de clusters no desenvolvimento sustentável do turismo. **Estudos Turísticos - Projetos, idéias e opiniões, 2004**. Disponível em: <<http://www.estudosturisticos.com.br>> Acesso em: 11 fev. 2004.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, M. H. “O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas”. In: LASTRES, M. H. et al. **Pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

ESMERALDO, L. R. A. **Jangadeiros e pescadores: os dilemas do turismo em Canoa Quebrada**. Fortaleza: SENAC, 2002.

EMPRESABRASILEIRA DO TURISMO, **Programa Nacional de Municipalização do Turismo**. EMBRATUR, 1998. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>> Acesso em: 9 out. 2004.

FERNANDES, B. H. R. “Criação de redes intraorganizacionais: o caso da SANEPAR.” In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis-SC. *Anais...* Florianópolis: 2000, 1 CD-ROM.

FUKUYAMA, F. “Social capital, civil society and development”. EUA: **Third World Quarterly**. v. 22, n. 1, p. 7-20, 2001.

GALAS, E. S.; AQUINO, P. Fatores determinantes do capital social em um assentamento de reforma agrária. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, XXVIII, 2004, Curitiba-PR. *Anais...* Curitiba: 2004, 1 CD-ROM.

IPIRANGA, A. S. R. O capital social e a arte de exportar na experiência do nordeste italiano: possibilidades de desenvolvimento. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo. Ano 3, n. 2, 2002.

LEITE, B. M. G. “Clusters turísticos”. In: BAHL, M. **Turismo: enfoques teóricos e práticos**. São Paulo: ROCA, 2003.

LUCCA FILHO, V. Clusters e alianças estratégicas: competitividade no turismo. **Estudos Turísticos - Projetos, idéias e opiniões**. 2004. Disponível em: <<http://www.estudosturisticos.com.br>> Acesso em: 11 fev. 2004.

MENDONÇA, M. C. A. et al. A história do turismo: história, características e tendência. **Estudos Turísticos - Projetos, idéias e opiniões**. 2004. Disponível em: <<http://www.estudosturisticos.com.br>> Acesso em: 11 fev. 2004.

PORTER, M. E. “Clusters and the new economics of competition”. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, Nov. Dec. 1998.

PUTNAM, R. D. **Making democracy work: civic traditions in modern Italy**. New Jersey: Princeton University Press, 1993.

SAXENIAN, A. **Culture and competition in Silicon Valley and Route 128**. Cambridge: Harvard University Press, 1996

SCHMITZ, H.; NADVI, K. “Clustering and industrialization”. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SPINK, M. J. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. São Paulo: Cortez, 1999.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. “Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento”. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 8, n. 1, jan. mar. 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa Qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992

VASCONCELOS, F. Safári de estratégias, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica”. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, XXV, 2001, Campinas-SP. *Anais...* Campinas: 2001, 1 CD-ROM.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California: Sage, 1994.