

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

**Diego Teixeira Franco**

**DIAGNÓSTICO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS  
SOLIDÁRIOS LIGADOS AO TURISMO, NO MUNICÍPIO DE  
MIRANDA – MS, A PARTIR DE UMA VISÃO BASEADA EM  
RECURSOS.**

**Dissertação de Mestrado em Administração**

**CAMPO GRANDE – MS  
2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

**DIEGO TEIXEIRA FRANCO**

**DIAGNÓSTICO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS  
SOLIDÁRIOS LIGADOS AO TURISMO, NO MUNICÍPIO DE  
MIRANDA – MS, A PARTIR DE UMA VISÃO BASEADA EM  
RECURSOS.**

**CAMPO GRANDE – MS  
2011**

**DIEGO TEIXEIRA FRANCO**

**DIAGNÓSTICO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS  
SOLIDÁRIOS LIGADOS AO TURISMO NO MUNICÍPIO DE  
MIRANDA – MS, A PARTIR DE UMA VISÃO BASEADA EM  
RECURSOS.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.  
Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em  
Administração.  
Área de concentração em Gestão do  
Agronegócio.

Orientador: Milton A. Pasquotto Mariani, Dr.

**CAMPO GRANDE – MS  
2011**

**DIEGO TEIXEIRA FRANCO**

**DIAGNÓSTICO DOS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS  
SOLIDÁRIOS LIGADOS AO TURISMO NO MUNICÍPIO DE  
MIRANDA – MS, A PARTIR DE UMA VISÃO BASEADA EM  
RECURSOS.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão do Agronegócio do Programa de Pós-Graduação *strictu sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 18 de março de 2011.

---

Prof. Dr. José Nilson Reinert  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Milton A. Pasquotto Mariani  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Mayra Bittercourt  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Marçal Rogério Rizzo  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

**À minha família e esposa, em quem me espelho a cada dia para ser alguém melhor.**

## AGRADECIMENTOS

A jornada acadêmica exige um nível de dedicação tamanho que, se você não tem em quem se apoiar, facilmente perderá seu foco. Portanto, sinto-me na obrigação de agradecer a estes que estiveram sempre ao meu lado e me ajudaram a manter-me no caminho que decidir trilhar, ainda que para que eu atingisse meus objetivos, tivesse que abrir mão de algumas coisas.

Desta forma, começo agradecendo a Deus, que me capacitou e capacita a cada dia para que eu possa ser uma pessoa melhor, dando-me oportunidades de poder aprimorar-me e crescer, tanto como pessoa como um profissional em busca de suas realizações.

À minha família, pois estes foram os maiores incentivadores que eu tive não só ao longo deste período, como em de toda minha vida. Minha esposa Lia, que esteve ao meu lado sempre, apoiando minhas decisões e dando o suporte necessário nos momentos em que eu pensava que não seria capaz de realizar este objetivo. Apenas a sua presença ao meu lado já me fortalecia e me animava para seguir em frente. Aos meus pais e irmãs, por terem me ensinado o verdadeiro sentido da palavra “família”, e terem também incutido a mim a importância da educação e da aprendizagem contínua. Cada degrau conquistado em minha vida é uma vitória de todos vocês.

Aos professores, alguns dos quais me acompanharam desde a graduação: Patrícia, Renato, Leandro e Leonardo. Ao professor Milton, cujo trabalho de orientação foi essencial para que eu obtivesse êxito, e à professora Mayra, cujas ponderações, opiniões e sugestões foram de extrema importância para o aprimoramento de todo o estudo. Se há alguém em quem devo me espelhar na docência, certamente me espelharei em vocês.

Amigos e colegas também tiveram sua parcela neste trabalho, porém não citarei nomes, pois poderei esquecer-me de alguém. Mas agradeço a todos vocês pelo companheirismo e apoio. Aos colegas de sala também, os quais partilharam dos mesmos sofrimentos e angústias e hoje conquistam também esta vitória.

Todos tiveram sua contribuição durante este processo de formação, e espero retribuir todo o carinho e investimento em mim depositados. Minha obrigação agora é com a educação e com a sociedade, e trilharei meu caminho de modo que possa transmitir os conhecimentos e experiências que obtive, auxiliando outros em seus respectivos processos de crescimento e aprimoramento pessoal, intelectual e profissional.

## RESUMO

FRANCO, Diego T.. **Diagnóstico dos Empreendimentos Econômicos Solidários ligados ao Turismo no município de Miranda-MS, a partir de uma Visão Baseada em Recursos.** 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2011.

Orientador: Milton A. Pasquotto Mariani

Defesa: 18/03/2011

Empreendimentos Econômicos Solidários apresentam-se como uma alternativa para que trabalhadores não integrados ao modelo econômico vigente, façam parte de uma dinâmica produtiva e subsistam a partir de seu próprio esforço e trabalho, em qualquer setor ou atividade econômica. O turismo, como uma atividade de grande impacto econômico no mundo, abrange os mais diversos tipos de empreendimentos inclusive os Econômicos Solidários, cujos integrantes são em grande parte indígenas da região, que se relacionam com a atividade turística através da comercialização de artesanatos que retratam a fauna e a flora pantaneira. O fato de serem empreendimentos com características diferentes daquelas de uma empresa comum não impossibilita análises nos moldes das que são empregadas em um processo de Administração Estratégica, uma vez que ambos os tipos de organizações compartilham objetivos, entre eles o de gerarem resultados econômicos positivos aos seus membros, já que todo empreendimento deve ser rentável àqueles que dele dependem, sob o risco de verem reduzidas suas possibilidades de sobrevivência. Por este motivo é necessária a adequação de Empreendimentos Econômicos Solidários ao mercado, buscando atender ao que o cliente demanda e espera, para que consigam competir em condições iguais, ou pelo menos não muito distantes, daquelas observadas em empresas mais estruturadas, especialmente no aspecto organizacional. A partir da Teoria da Visão Baseada em Recursos o estudo busca traçar um panorama destes empreendimentos, diagnosticando sua situação visando a obtenção de vantagens competitivas no mercado em que atuam, a partir de uma gestão eficiente dos seus recursos internos. Entrevistas estruturadas foram utilizadas para que pudessemos ter um estudo qualitativo, exploratório e descritivo e a análise dos dados pautou-se, exclusivamente, no que prega a referida teoria. Dada a precariedade em que se encontram estes empreendimentos, verificaram-se deficiências em diversos aspectos que devem ser trabalhadas para que possam acarretar em melhores resultados, e para isso faz-se necessária uma maior participação do poder público local, uma vez que estes empreendimentos são absolutamente desprovidos de quaisquer habilidades ou recursos para conseguirem melhorias neste sentido. Entre os recursos analisados, julga-se como o mais estratégico para obter melhorias os Recursos Humanos, pois entende-se que investimentos na sua capacitação e treinamento trariam benefícios que perdurariam e gerariam um ciclo de superação interna em vários segmentos. Ou seja, um investimento consistente nos recursos humanos destes empreendimentos traria benefícios não apenas aos mesmos, como também impactaria positivamente em todos os demais.

**Palavras-chave:** Economia Solidária. Turismo. Visão Baseada em Recursos. Administração Estratégica.

## ABSTRACT

FRANCO, Diego T.. **Diagnóstico dos Empreendimentos Econômicos Solidários ligados ao Turismo no município de Miranda-MS, a partir de uma Visão Baseada em Recursos.** 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2011.

Orientador: Milton A. Pasquotto Mariani

Defesa: 18/03/2011

Solidarity Economics Enterprises are presented as an alternative for workers who are not integrated into the economic model, do part of a productive dynamic and subsist from their own effort and work in any industry or economic activity. Tourism as an activity of great economic impact in the world encompasses several types of projects including the Economic Solidarity, whose members are largely indigenous to the region, which relate to tourism through the marketing of crafts that reflect the wetland fauna and flora. The fact that they are enterprises with different characteristics from those of common companies does not preclude analysis of the molds that are used in a process of Strategic Management, since both types of organizations share goals, among them to generate positive economic results of their members, since the whole enterprise must be profitable to those who depend on him under the threat of seeing reduced their chances of survival. For this reason it is necessary the adequacy of Solidarity Economics Enterprises to the market, seeking to meet the customer demand and expects to be able to compete on equal terms, or at least not very far from those observed in more structured company, especially in the organizational aspect. From the Theory of Resource Based View the study seeks to give an overview of these developments, diagnosing your situation in order to obtain a competitive advantage in the market where they operate from an efficient management of internal resources. Structured interviews were utilized so that we could have a qualitative, exploratory and descriptive study, and data analysis was based exclusively on the theory that it preaches. Given the precariousness in which these developments are, there were deficiencies in several aspects that should be worked so that they can lead to better outcomes, and for this it is necessary a greater involvement of local government, as these developments are absolutely devoid of any skills or resources to achieve improvements in this direction. Among the features analyzed, it is considered as the most strategic improvements for Human Resources, it means that your investment in training and education would bring benefits that would last and would generate a cycle of internal resilience in many segments. In other words, a consistent investment in human resources of these enterprises would benefit not only to these resources, but also would impact positively on all others.

**Keywords:** Solidarity Economy. Tourism. Resource Based View. Strategic Management.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorização dos recursos e das capacidades de uma empresa .....	36
Tabela 2 – Empreendimentos Econômicos Solidários em Miranda que atuam com produção, e descrição do que produzem.....	41
Tabela 3 – Empreendimentos Econômicos Solidários de Miranda estudados.....	43
Tabela 4 – Esquema para classificação dos dados obtidos em campo.....	44
Tabela 5 – Resumo de Informações Gerais dos Empreendimentos Econômicos Solidários .....	48
Tabela 6 – Resumo da Avaliação dos Recursos Físicos do Centro de Artesanato Mirandense.....	51
Tabela 7 – Resumo da Avaliação dos Recursos Organizacionais do Centro de Artesanato Mirandense.....	55
Tabela 8 – Resumo da Avaliação dos Recursos Financeiros do Centro de Artesanato Mirandense .....	57
Tabela 9 – Resumo da Avaliação dos Recursos Humanos do Centro de Artesanato Mirandense .....	60
Tabela 10 – Resumo da Avaliação dos Recursos Físicos da Associação Cultural e Social Nova Esperança....	62
Tabela 11 – Resumo da Avaliação dos Recursos Organizacionais da Associação Cultural e Social Nova Esperança .....	65
Tabela 12 – Resumo Avaliação dos Recursos Financeiros da Associação Cultural e Social Nova Esperança .	67
Tabela 13 – Resumo da Avaliação dos Recursos Humanos da Associação Cultural e Social Nova Esperança	69
Tabela 14 – Resumo da Avaliação dos Recursos Físicos da Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha .....	71
Tabela 15 – Resumo da Avaliação dos Recursos Organizacionais da Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha.....	74
Tabela 16 – Resumo da Avaliação dos Recursos Financeiros da Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha.....	76
Tabela 17 – Resumo da Avaliação dos Recursos Humanos da Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha .....	78
Tabela 18 – Resumo da Avaliação dos Recursos Físicos da Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola.....	80
Tabela 19 – Resumo da Avaliação dos Recursos Organizacionais da Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola .....	82
Tabela 20 – Resumo da Avaliação dos Recursos Financeiros da Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola.....	84
Tabela 21 – Resumo da Avaliação dos Recursos Humanos da Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola.....	86

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>AGEPAN</b>	Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de MS
<b>AMITECA</b>	Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha
<b>ANTT</b>	Agência Nacional de Transportes Terrestres
<b>EES</b>	Empreendimentos Econômicos Solidários
<b>EMBRATUR</b>	Instituto Brasileiro de Turismo
<b>FINEP</b>	Financiadora de Estudos e Projetos
<b>FUNDTUR</b>	Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>INFRAERO</b>	Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária
<b>ITCPs</b>	Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares
<b>MS</b>	Mato Grosso do Sul
<b>MCT</b>	Ministério da Ciência e Tecnologia
<b>MTE</b>	Ministério do Trabalho e Emprego
<b>MTUR</b>	Ministério do Turismo
<b>OMT</b>	Organização Mundial do Turismo
<b>ONG</b>	Organização Não Governamental
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PF</b>	Polícia Federal
<b>SENAES</b>	Secretaria Nacional de Economia Solidária
<b>UFMS</b>	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
<b>VBR</b>	Visão Baseada em Recursos

# SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	16
1.2 QUESTÕES NORTEADORAS .....	20
1.3 OBJETIVO GERAL .....	20
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA E OS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS.....	22
2.2 TURISMO .....	24
2.3 A TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR).....	31
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>37</b>
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	37
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E REGISTRO DE DADOS .....	39
3.2.1 <i>Determinação da amostra e dos sujeitos</i> .....	41
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	43
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>46</b>
4.1 O MUNICÍPIO DE MIRANDA .....	47
4.2 INFORMAÇÕES GERAIS DOS EMPREENDIMENTOS.....	48
4.3 CENTRO DE ARTESANATO MIRANDENSE .....	49
4.3.1 <i>Recursos físicos</i> .....	50
4.3.2 <i>Recursos organizacionais</i> .....	52
4.3.3 <i>Recursos financeiros</i> .....	56
4.3.4 <i>Recursos humanos</i> .....	58
4.4 ASSOCIAÇÃO CULTURAL E SOCIAL NOVA ESPERANÇA .....	61
4.4.1 <i>Recursos físicos</i> .....	61
4.4.2 <i>Recursos organizacionais</i> .....	63
4.4.3 <i>Recursos financeiros</i> .....	66
4.4.4 <i>Recursos humanos</i> .....	67
4.5 ASSOCIAÇÃO DAS MULHERES TERENA DE CACHOEIRINHA .....	70
4.5.1 <i>Recursos físicos</i> .....	70
4.5.2 <i>Recursos organizacionais</i> .....	72
4.5.3 <i>Recursos financeiros</i> .....	75
4.5.4 <i>Recursos humanos</i> .....	77
4.6 ASSOCIAÇÃO INDÍGENA TERENA REVIVER DA ALDEIA ARGOLA.....	78
4.6.1 <i>Recursos físicos</i> .....	79
4.6.2 <i>Recursos organizacionais</i> .....	81
4.6.3 <i>Recursos financeiros</i> .....	83
4.6.4 <i>Recursos humanos</i> .....	84
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>87</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>96</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A disparidade econômica observada entre vários países do mundo é cada vez mais latente e preocupante, sendo nítida a diferença entre ricos e pobres, desenvolvidos e em desenvolvimento e no Brasil isto não é diferente. É neste contexto que os trabalhadores têm de garantir sua sobrevivência, e uma vez que o mercado não absorve toda a mão-de-obra ofertada, há aqueles que têm de buscar novas formas e alternativas para resistir e subsistir com seu trabalho. Assim, surgem opções que visam amenizar e, gradativamente, extinguir tal distância através da reintegração desta força de trabalho ociosa ao processo produtivo.

Em um cenário de busca pela realocação de uma massa trabalhadora não empregada e ampliação de oportunidades surge a Economia Solidária, uma importante opção àqueles que não estão inseridos no processo econômico que está em voga.

[...] acreditam ser o objetivo central da economia solidária a geração de possibilidades econômicas destinadas à reintegração dos excluídos pela ordem neoliberal de forma que passem a pertencer novamente ao processo de produção e, portanto, com possibilidade de trabalho e de renda. (MACHADO; RIBAS, 2002, apud COUTINHO, 2005, p. 8)

Singer (2000 apud COUTINHO, 2005, p. 8) reitera que, para compreender a lógica da economia solidária, “é fundamental considerar a crítica operária e socialista ao capitalismo, que condena a ditadura do capital nas empresas e o poder ilimitado que o direito de propriedade dá ao dono dos meios de produção.”

Sob esta perspectiva, os meios utilizados para colocar em prática os conceitos da Economia Solidária são, especialmente, as associações, empresas autogestionárias, redes de cooperação e cooperativas. Coutinho (2005) assim descreve as cooperativas solidárias:

As cooperativas calcadas nas propostas solidárias em geral operam sob alguns princípios, como liberdade de adesão, gestão democrática participativa e igualdade de participação econômica, isto é, cada membro contribui igualmente para o capital da cooperativa, cujos excedentes, se for este o caso, terão seu destino estabelecido através de decisões democráticas feitas pela cooperativa. Todas as ações das cooperativas devem primar pela segurança do controle democrático e autonomia. As cooperativas devem promover a contínua educação e formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam

contribuir eficazmente para o desenvolvimento das mesmas. (COUTINHO, 2005, p. 8)

Os Empreendimentos Econômicos Solidários têm caráter inclusivo e social, e buscam minimizar impactos negativos do capitalismo na vida de pessoas que se encontram às suas margens. Cooperativas e associações de caráter solidário têm papel destacado ao apresentarem-se como uma das ferramentas utilizadas neste processo de inclusão.

Apesar de serem constituídas de forma diferenciada, como frisa Oliveira (2001), estas cooperativas e associações atuam no mercado competindo com diversas empresas, inseridas no mesmo segmento. Sendo assim, urge conscientizar os empreendedores para gerirem os empreendimentos de modo que se destaquem no mercado através de produtos e serviços diferenciados, além de uma gestão austera, de modo a não se apoiar única e exclusivamente em possíveis ganhos advindos da sua constituição jurídica peculiar, como por exemplo, as vantagens fiscais. Oliveira (2001) aborda esta questão:

[...] a constituição jurídica das cooperativas [...] não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva para as cooperativas, se estas não consolidarem modelos de gestão eficientes, eficazes e efetivos, os quais proporcionem sustentação para que as cooperativas tenham vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras. (OLIVEIRA, 2001, p. 34)

Dessa forma, muito mais do que se constituir como cooperativa ou associação apenas para usufruir de algumas vantagens que esta estrutura proporciona, os empreendimentos econômicos solidários devem pautar-se por uma filosofia gerencial que os posicione no mercado de modo que façam frente às organizações concorrentes.

O Governo Federal, através do Ministério do Trabalho e Emprego, tem políticas especiais que regulamentam e fomentam os Empreendimentos Econômicos Solidários existentes no Brasil. Para isso, é designada uma Secretaria dentro deste Ministério, denominada SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária –, como sendo responsável por atuar junto a estes empreendimentos. Segundo esta Secretaria, o estado de Mato Grosso do Sul possui, conforme mapeamento feito no período de 2005 a 2007, a quantidade de 334 EES, sendo sete destes localizados no município de Miranda, no qual se desenvolve a pesquisa. (BRASIL, 2007)

Miranda está inserida geograficamente na região do Pantanal sul-matogrossense, localizada a cerca de 220 km do município de Corumbá, e a pouco mais de 200 km da capital do Estado – Campo Grande. A localização estratégica da cidade, entre a capital do Estado e a planície do Pantanal, faz dela parada obrigatória para aqueles que transitam pelo território sul-matogrossense a fim de conhecer as belezas pantaneiras, inserindo-a assim no roteiro turístico do estado.

O Turismo é uma das atividades econômicas mais importantes do mundo, responsável por movimentar significativo volume financeiro anualmente em todo o planeta, e no Brasil não é diferente já que esta atividade adquire, cada vez mais, considerável importância no que diz respeito à geração de empregos e dividendos para a economia nacional.

Segundo Goeldner et al (2002, p. 23), o turismo pode ser definido como a soma de fenômenos e relações originados da interação de turistas, empresas, governos locais e comunidades anfitriãs, no processo de atrair e receber turistas e outros visitantes, e adquire cada vez mais uma importância fundamental para o desenvolvimento econômico das regiões e localidades que dispõem de algum atrativo neste sentido.

Dados da Organização Mundial de Turismo, disponibilizados pela EMBRATUR (2008), mostram que o turismo gerou, no ano de 2007, uma receita cambial de 856 bilhões de dólares em todo o mundo. Ainda segundo a EMBRATUR (2008), o Brasil contribuiu para este montante com a quantia de 5 bilhões de dólares. No ano de 2008, a tendência de crescimento do setor se confirmou, com a receita cambial mundial chegando a US\$ 944 bilhões e a do Brasil atingindo US\$ 5,8 bilhões, segundo dados do Ministério do Turismo (2010).

A crise econômica mundial de 2008 teve seus efeitos sentidos efetivamente no ano seguinte pelo setor, impactando quase todos os continentes. Kester (2010) relata esta e outras informações em documento oficial da Organização Mundial de Turismo, *2009 International Tourism Results and Prospects for 2010*, resultado de informações de todas as publicações quadrimestrais da OMT no Barômetro do Turismo Mundial daquele ano.

Entre as informações encontradas neste documento, destacam-se a queda de 4% no fluxo de turistas em todo o planeta no ano de 2009 devido, especialmente, à grande crise que assolou a economia global, e também as projeções de recuperação do setor no ano de 2010. O documento da OMT, organizado por Kester (2010), previu crescimento entre 3% e

4% no mundo, e entre 2% e 4% nas Américas, sem especificar a parcela de contribuição de cada uma das três para este total.

Quando analisada a atividade turística no âmbito do estado do Mato Grosso do Sul, constatamos sua importância também para a economia local. Lunas (2006) cita estimativa da Fundtur, que indica que cerca de 1,47 milhões de turistas visitaram o estado no ano 2000. Decorridos oito anos a informação disponibilizada pelo Governo Estadual de Mato Grosso do Sul, com dados da AGEPAN, ANTT, INFRAERO, PF, MTur – EMBRATUR e FUNDTUR, mostra, com números parciais, que o fluxo de chegada de turistas no estado aumentou quase 5 vezes no ano 2008 em relação ao ano 2000, atingindo a marca de cerca de 6,95 milhões de pessoas.

É importante, então, verificar como se dá a interação da população local dos destinos turísticos do Estado com este público visitante. Esta verificação pode ser feita sob enfoques diversos - através de prismas sociais, econômicos e ambientais. O estudo analisa esta interação no que tange aos produtos e serviços oferecidos pela população de Miranda aos seus turistas por meio dos EES, fazendo um diagnóstico dos seus Empreendimentos Solidários para conhecer sua realidade, especialmente do ponto de vista organizacional.

Em sua maioria, os Empreendimentos Econômicos Solidários localizados no município de Miranda atuam junto à atividade turística com o oferecimento de produtos artesanais para aqueles que visitam a região, como *souvenires* de sua passagem por solo pantaneiro. Tais empreendimentos mostram-se carentes de técnicas adequadas de gestão, bem como de equipamentos que possam aperfeiçoar a sua produção, o que caracteriza um ambiente organizacional precário e acarreta em dificuldades e obstáculos difíceis de serem transpostos por estes empreendedores, para estabelecerem-se satisfatoriamente no mercado.

Para suprir esta necessidade é possível aplicar conceitos de análise organizacional, especialmente no que tange ao ambiente organizacional interno, considerando-se os recursos de que estas organizações dispõem para executar seus trabalhos e processos. É este o ponto no qual o presente estudo se aprofundará, ao analisar aspectos internos dos Empreendimentos Econômicos Solidários ligados ao Turismo, no município de Miranda, de acordo com a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), que aprecia os recursos e competências que a empresa possui para a execução de suas tarefas, para que possa atingir seus objetivos.

[...] no final dos anos oitenta – [...] diversos trabalhos na área da administração estratégica indicaram que as diferenças existentes entre os desempenhos das firmas dentro de uma mesma indústria, mostravam-se expressivamente superiores às diferenças de desempenho entre indústrias, significando que os fatores internos às empresas exerciam um impacto maior em comparação aos atores externos, isto é, à estrutura da indústria. (MASSUKADO; TEIXEIRA, 2008, p. 257)

Esta visão discorre sobre a heterogeneidade das organizações, mesmo aquelas que atuam num mesmo mercado e atendem a mesma clientela. Esta particularidade organizacional ocorre devido aos seus recursos e competências específicos, internos a estas organizações, e que delinham o perfil da empresa. Por isso prega que estes fatores internos têm maior impacto na mesma, sendo então mais importante que qualquer outro fator externo àquele ambiente organizacional.

Analisar, portanto, os aspectos técnicos e procedimentos de gestão dos EES de Miranda é de fundamental importância para o futuro destes empreendimentos, e diagnosticar possíveis problemas torna-se essencial para que se possa propor meios pelos quais haja obtenção de melhores resultados, visando a melhoria na qualidade de vida das pessoas que dependem desta atividade econômica e, conseqüentemente, da comunidade local.

## **1.1 Justificativa**

Mato Grosso do Sul tem relevante importância econômica para o Brasil, com relativo destaque para o binômio soja-boi, sendo responsável por boa parte da produção nacional destes dois produtos. Não obstante, a atividade turística tem se consolidado no Estado e atraído pessoas de diversas localidades. Isto se deve em partes à sua localização estratégica, bem como aos seus abundantes recursos naturais, sobretudo no Pantanal e na Serra da Bodoquena.

O fato de ser um estado vizinho ao mais rico estado da federação – São Paulo (BRASIL, 2010<sup>1</sup>) – também é importante, visto ser este o principal emissor de turistas para a região. Almeida (2007) também destaca a importância da região Sul do país na emissão de turistas para Mato Grosso do Sul.

Apesar de o turismo ser uma atividade econômica que impacta significativamente na região e nos seus habitantes, há sempre aqueles que ficam à margem do desenvolvimento por ele proporcionado. Coriolano *et alii* (2009) observa:

No turismo globalizado, os residentes envolvidos com a atividade nem sempre melhoram suas condições de trabalho, continuam residindo em áreas desestruturadas com condições precárias em suas residências e na própria comunidade. Muitos trabalham exaustivamente, inclusive jovens e crianças. É assim que o turismo acontece na periferia do capitalismo, com os crescentes níveis de exploração humana e de segregação espacial. (CORIOLANO *et alii*, 2009, p. 283)

Desta forma visualiza-se a necessidade de iniciativas que visem a inclusão de um número cada vez maior de pessoas a este processo de desenvolvimento, de modo que o turismo cumpra seu propósito de atividade econômica geradora de renda consubstanciada com políticas de conservação dos recursos naturais e manutenção das características socioculturais da comunidade.

Neste contexto, a Economia Solidária apresenta-se como a alternativa mais adequada para este fim, por ser um método de produção que, em sua essência, toma sentido oposto ao da lógica exploradora do capitalismo. Coutinho (2005) traça um breve histórico dos Empreendimentos Econômicos Solidários no Brasil:

Os primeiros empreendimentos solidários no Brasil começaram a ganhar mais destaque na década de 1980 e se tornaram mais comuns a partir da metade da década de 90. Eles são resultantes de vários movimentos sociais que se mobilizaram diante da crise de desemprego que passou a assolar o país a partir de 1981 e se agrava no início dos anos 90 com a abertura de mercado para os produtos importados. (COUTINHO, 2005, p. 9)

Dada sua importância para diversas localidades e famílias brasileiras, em 2003 os Empreendimentos Econômicos Solidários adquirem *status* de política pública governamental, com a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), subordinada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

No âmbito acadêmico, percebe-se também relativo engajamento e, especialmente após a implementação da Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares — Rede Universitária de ITCPs — um interesse crescente no estudo e pesquisas a respeito dos EES. Na prática, os projetos de economia solidária são vistos rotineiramente sob a forma de Cooperativas, Associações e Organizações Não-Governamentais (ONGs).

Sendo assim, observa-se que a economia solidária é um campo de estudo fértil e que paulatinamente ganha relevância científica. Dadas as características atuais sob as quais são empreendidas as atividades turísticas, a economia solidária surge como uma metodologia de análise das especificidades da cadeia produtiva do turismo, bem como uma alternativa de organização das comunidades na geração conjunta de externalidades e consequente aproveitamento das vantagens comparativas propiciadas pelos recursos turísticos locais.

Diante das transformações ocorridas na atividade turística sul-matogrossense, a investigação das características dos empreendimentos econômicos solidários de Miranda auxilia na identificação estrutural deste desenvolvimento e subsidia o estabelecimento de políticas públicas pontuais e demais iniciativas no âmbito público/privado, sobretudo no que tange à minoração das desigualdades sociais, geração de renda e manutenção das especificidades socioculturais e naturais das localidades, culminando, consequentemente, no desenvolvimento local.

O Estado de Mato Grosso do Sul apresenta, basicamente, duas grandes regiões indutoras do turismo: o Pantanal e a Serra da Bodoquena. Formada principalmente pelos municípios de Corumbá, Ladário, Miranda e Aquidauana, a região do Pantanal possui como atrativos principais a pesca, o turismo cultural e o ecoturismo.

Devido à importância do Turismo para a economia nacional, a FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos – órgão ligado ao Ministério da Ciência e Tecnologia, divulga no ano de 2008 um edital de “Seleção Pública de Propostas para Apoio aos Projetos de Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários na Cadeia Produtiva do Turismo” em regiões turísticas prioritárias do Brasil, e o Pantanal Sul-matogrossense é inserido no projeto. Seu objetivo geral, conforme o Edital foi o de “selecionar propostas para apoio financeiro a projetos de incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários na cadeia produtiva do Turismo”, e a sua execução em Mato Grosso do Sul fica a cargo da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Desta forma, a equipe de pesquisadores do projeto foi a campo fazer o mapeamento inicial destes empreendimentos e coletar informações a fim de diagnosticar as carências e as possibilidades de incubação dos EES dos municípios inseridos nas regiões listadas no edital do projeto. A presente pesquisa vinculou-se ao projeto nesta etapa, aprofundando-se em um determinado município, a fim de diagnosticar a situação dos seus empreendimentos, especialmente sob o ponto de vista da Administração Estratégica. Baseando-se em teorias da área almeja-se diagnosticar o panorama atual destes

Empreendimentos localizados em Miranda, a fim de subsidiar ações que visem melhorias, e servir também como uma prévia para a etapa seguinte do mesmo projeto, que é a fase de incubação destes empreendimentos.

Justifica-se a escolha do município como o lócus da pesquisa o fato de inexistirem estudos e diagnósticos acerca dos EES ali estabelecidos, do ponto de vista da gestão destes empreendimentos e da comercialização dos seus produtos, o que a reveste de um ineditismo analítico. A importância da cidade para a região do Pantanal, bem como o suporte da equipe de pesquisa do projeto FINEP também foi preponderante para esta eleição.

O presente estudo compromete-se em avaliar e caracterizar o ambiente interno dos Empreendimentos Econômicos Solidários ligados ao Turismo, no município de Miranda – MS, pois, por tratar-se de uma complementação da etapa inicial do projeto FINEP, que deverá incubar estes empreendimentos na ITCP da UFMS, é de absoluta importância conhecer internamente estas organizações, seus recursos e competências e diagnosticar sua situação atual para que, numa etapa posterior, os dados oriundos deste estudo sirvam para embasar análises mais aprofundadas, que requerem informações também a respeito do ambiente externo onde está inserida a organização, devendo resultar, finalmente, em ações práticas que proporcionem melhorias a estes empreendimentos.

São, portanto, profícuas as possibilidades de análises dos EES da cadeia produtiva do turismo na região considerada, em decorrência da vocação turística que ela apresenta, sendo o pólo receptivo dos turistas que chegam ao Pantanal pelo recém reativado Trem do Pantanal, bem como o ponto de partida dos turistas que se dirigem a Corumbá pela Estrada-Parque Pantanal. Nota-se que, apesar destas características, o município carece de produtos turísticos que ampliem as experiências de viagens e o tempo de permanência dos seus visitantes.

Dada todas estas condições e ponderações, o problema de pesquisa proposto por este estudo é o seguinte: “Qual a situação dos Empreendimentos Econômicos Solidários do município de Miranda – MS, ligados à atividade turística local, a partir da teoria da visão baseada nos seus recursos?”.

## 1.2 Questões Norteadoras

Para que o problema de pesquisa fosse respondido, o estudo foi norteado por algumas questões que tiveram que ser respondidas ao longo do trabalho:

- a) Dada a importância do Turismo para o Estado de Mato Grosso do Sul, e especialmente para a região do Pantanal, qual o impacto econômico desta atividade para os Empreendimentos Econômicos Solidários de Miranda?
- b) Os Empreendimentos Econômicos Solidários do município de Miranda – MS, ligados à atividade turística local, estão estruturados de forma que possam corresponder satisfatoriamente à demanda que atendem?
- c) O poder público, seja ele municipal, estadual ou federal, ampara, fomenta e apóia estes Empreendimentos, de modo que possa garantir a sobrevivência daqueles cidadãos que deles dependem?

## 1.3 Objetivo Geral

Diagnosticar a situação dos Empreendimentos Econômicos Solidários ligados ao turismo no município de Miranda-MS, de acordo com Teoria da Visão Baseada em Recursos, considerando seus recursos físicos, humanos, financeiros e organizacionais.

## 1.4 Objetivos Específicos

- Caracterizar os recursos financeiros dos Empreendimentos Econômicos Solidários de Miranda;
- Caracterizar os recursos físicos dos Empreendimentos Econômicos Solidários de Miranda;

- Caracterizar os recursos organizacionais dos Empreendimentos Econômicos Solidários de Miranda;
- Caracterizar os recursos humanos dos Empreendimentos Econômicos Solidários de Miranda;
- Subsidiar os gestores dos projetos analisados, bem como o poder público local, com as informações apuradas, indicando possíveis adaptações nos EES analisados.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas as teorias que embasam o estudo, com ênfase em aspectos que tenham alguma relevância para a pesquisa desenvolvida.

### 2.1 Economia Solidária e os Empreendimentos Econômicos Solidários

A Economia Solidária aparenta ser um tema novo, porém, é um conceito que se forma há muito tempo. Segundo Singer e Souza (2003, p. 14), “a economia solidária é o projeto que, em inúmeros países há dois séculos, trabalhadores vêm ensaiando na prática e pensadores socialistas vêm estudando, sistematizando e propagando”.

A Economia Solidária tem o intuito de reduzir disparidades e possíveis injustiças sociais e econômicas que possam acometer pessoas excluídas, por alguma razão, da realidade capitalista contemporânea. Singer e Souza (2003), nessa perspectiva, apontam que “a economia solidária surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram (ou temem ficar) marginalizados do mercado de trabalho.”

A chamada crise do capitalismo, observada especialmente a partir da segunda metade da década de 70, no século XX, causa aumento da oferta de mão-de-obra num cenário em que as organizações mecanizam-se cada vez mais e a demanda por esta força não cresce na mesma proporção, gerando um desequilíbrio que acaba por marginalizar um número cada vez maior de trabalhadores, que agora têm de buscar formas alternativas para sobreviver. E eles o fazem na primitiva atividade de produção simples de mercadorias.

O modo solidário de produção e distribuição parece à primeira vista um híbrido entre o capitalismo e a pequena produção de mercadorias. *Mas, na realidade ele constitui uma síntese que supera ambos.* A unidade típica da economia solidária é a cooperativa de produção [...] (SINGER; SOUZA, 2003, p. 13).

A economia solidária representa a resposta dos trabalhadores, em sua maioria desempregados, ao capitalismo que os exclui. É o meio que encontram para

sobreviver numa economia extremamente competitiva, e o fato de deterem o monopólio da mão-de-obra os coloca como elemento principal desta nova realidade. Desta forma, ela também busca diminuir a desigualdade existente entre os detentores dos meios de produção e os trabalhadores, através de empreendimentos em que a cooperação entre seus integrantes apresenta-se como uma vantagem competitiva, tendo como seu maior ativo a força de trabalho de cada um. Com isto, tais empreendimentos adentram no mercado para competir com as organizações, capitalistas ou não, que o compõe.

Singer e Souza (2003) afirmam que “a construção da economia solidária tem sido, em muitos países ao longo de muitas gerações, uma das principais formas de luta contra o capitalismo”, o que atesta o caráter alternativo desta vertente econômica num cenário de absoluta difusão do modo capitalista.

Para Gaiger (2008) “a economia solidária insere-se em um padrão de experiências em que o trabalho é inseparável das pessoas e da reprodução da vida.” O trabalho é parte essencial de uma sociedade, pois é através dele que as pessoas sobrevivem. Pessoas que não empregam sua mão-de-obra a qualquer tipo de trabalho certamente terão dificuldades em resistir no mundo contemporâneo, dominado pelo capital e extremamente competitivo.

A Economia Solidária tem, portanto, este caráter social e inclusivo, no intuito de proporcionar melhorias na vida de pessoas mais necessitadas. Além disso, proporciona uma maior identificação dos trabalhadores com estes empreendimentos, criando laços importantes entre os seus participantes.

[...] a economia solidária desconhece ou estranha que a racionalidade econômica deva sobrepor-se a considerações sobre pessoas – preocupações ‘sociais’ – ou abster-se delas. [...] ao nascerem comumente em setores populares com experiência associativa, comunitária ou classista, a vivência de lutas e mobilizações cria em seus protagonistas laços de confiança e competências para defenderem seus interesses. Pelo ângulo das suas raízes econômicas, as chances de desenvolvimento dos empreendimentos crescem quando as práticas associativas são compatíveis com a economia popular típica daqueles trabalhadores, quando se amoldam aos arranjos individuais, familiares ou grupais que lhes asseguram ordinariamente a subsistência e que estão inscritos em sua experiência e nos seus círculos de relação e de influência (GAIGER, 2008, p. 14).

Nota-se então a importância que as relações sociais têm para a Economia Solidária, devendo sempre ser considerada, pois estas são uma das suas especificidades mais

marcantes, visível especialmente quando se contrapõem seus conceitos aos do modelo econômico vigente e mais difundido.

[...] os empreendimentos de economia solidária preservam ou revitalizam relações sociais não capitalistas, fundamentais para os pobres que vivem do seu trabalho, pois atenuam sua sujeição à economia dominante e conjuram o exclusivismo das relações assalariadas, em que subordinação e expropriação são a sorte a eles reservada. (GAIGER, 2008, p. 14)

Aspectos sociais, sempre relegados ao segundo plano, têm portanto papel fundamental na Economia Solidária e são importantes para a manutenção e progresso dos seus empreendimentos, uma vez que o envolvimento da comunidade é determinante para seu adequado desempenho.

A idéia de Economia Solidária soa um tanto utópica quando a confrontamos com a realidade observada nos dias atuais, no entanto, apesar de não ser ainda muito difundida, já é possível ver exemplos da prática econômica solidária no Brasil, como, por exemplo, a organização de cooperativas nos assentamentos pelo Movimento dos Sem-Terra, as incubadoras de cooperativas populares que envolvem universidades brasileiras, entre outros. Além disso, o fato do poder público federal disponibilizar uma secretaria exclusiva para tratar da Economia Solidária no Brasil consolida esta alternativa como uma realidade no país, e a tendência é que seus conceitos e ideais se difundam ainda mais à medida que um maior número de políticas públicas sejam implementadas neste sentido.

## **2.2 Turismo**

“O turismo é atividade recente como objeto de estudos [...] embora antigo como fato socioeconômico e político-cultural [...]” (ANDRADE, 2002, p. 32). A literatura relata diversos fatos que podem ser encarados como atividade turística desde muitos séculos atrás. No entanto, apesar de estar presente em nossa realidade há tanto tempo, os estudos acerca deste fenômeno são ainda muito poucos, quando considerada sua importância para as sociedades contemporâneas.

Andrade (2002) analisa o turismo sob diversos aspectos, fazendo um breve relato daquelas que podem ser consideradas as mais antigas atividades turísticas, além de

discutir a conceituação do termo “turismo” sob a ótica etimológica, funcional e estrutural. É dentro desta última que se encontram as conceituações transcritas a seguir:

Característico de uma sociedade de consumo, o turismo [...] não é mais do que um produto composto ou uma combinação de bens e serviços [...], é o complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos típicos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento. [...] Turismo é o conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e aos serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais. (ANDRADE, J. V., 2002, p. 38)

O turismo, segundo Goeldner (2002, p. 23), pode ser definido como a soma de fenômenos e relações originados da interação de turistas, empresas, governos locais e comunidades anfitriãs, no processo de atrair e receber turistas e outros visitantes, e adquire cada vez mais importância para o desenvolvimento econômico das regiões e localidades que dispõem de algum atrativo neste sentido. Andrade (2002) entende o turismo como:

[...] um fenômeno humano dotado de estrutura, de anatomia e de morfologia que, embora comuns a outros fenômenos, criam a sintaxe própria do que se convencionou discriminar como o campo ou o setor das viagens, da hospitalidade e do lazer. (ANDRADE, J. V., 2002, p. 13)

O turismo firmou-se na sociedade contemporânea como um dos principais setores econômicos mundiais, com elevado potencial de geração de empregos, renda e desenvolvimento. Organismos internacionais, segundo Suarez (2007, p. 68), passaram a ver o turismo, a partir do *boom* dos anos 1990, como importante peça no processo de desenvolvimento, ofertando, a partir de demandas externas, a possibilidade de desenvolver países e regiões periféricas e, ainda, garantir que tal desenvolvimento ocorra com baixos impactos ambientais. Conforme Nascimento e Soares (2006), a atividade turística é considerada uma indústria limpa, sem chaminés e contribuinte para uma melhor qualidade de vida.

Há, porém, ressalvas quanto a esta afirmação, especialmente com relação ao emprego do termo “limpo” à atividade turística. O fato de não possuir chaminés não quer dizer que a atividade turística está alheia ao processo de degradação ambiental observado atualmente, uma vez que o público pode causar importantes impactos ambientais,

especialmente devido aos resíduos que geram, entre outros motivos. Logo, este ponto é passível de maior discussão, não cabível ao estudo proposto.

Pagliarussi e Alves (2006) também compartilham da concepção de que o turismo possa ser um articulador de desenvolvimento, principalmente nos contextos locais. Essa, inclusive, tem promovido a existência de “[...] uma acirrada concorrência entre países, cidades e regiões para se promover dentro da indústria do turismo [...]”, conforme destaca Harvey (2005) citado por Nascimento e Soares (2006, p.11).

Os indicadores referentes à atividade turística no mundo e no Brasil são de fato interessantes e expressivos, já estimulando, por si só, um amplo debate em torno da questão. Dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), disponibilizados pela EMBRATUR (2008), apontam que no ano de 2007 houve um fluxo de chegada de 903,3 milhões de turistas internacionais no mundo, dos quais 18,7 milhões chegaram à América do Sul e 5 milhões ao Brasil. Isso demonstra participação ainda pequena do continente sul-americano e do país no cenário mundial. A América do Sul, conforme dados disponibilizados, apresenta uma participação de 2,07% no contexto mundial, enquanto o Brasil, também neste contexto, apresenta um índice de 0,56%.

Um aspecto interessante que se vê no período considerado, que abrange de 1997 a 2007, é o crescimento desse fluxo de chegada, numa evolução de 610,8 milhões de turistas no mundo para 903,3 milhões, número que representa crescimento de 47,89%. O Brasil nesse período também apresentou índice de crescimento, de 72,41%, ampliando essa chegada de turistas internacionais de 2,9 para 5 milhões, numa evolução superior à do cenário mundial, mesmo diante de sua pequena participação nesse, que também evoluiu - de 0,47% em 1997 para 0,56% em 2007. (EMBRATUR, 2008, p. 4)

A crise econômica mundial de 2008 impactou significativamente no setor, no ano de 2009. Kester (2010) relata esta informação e destaca a queda de 4% no fluxo de turistas naquele ano devido, especialmente, à esta grande crise, porém aponta projeções de recuperação do setor no ano de 2010. Kester (2010), no *International Tourism Results and Prospects for 2010* – documento oficial da OMT -, previu crescimento da atividade turística entre 3% e 4% no mundo, e entre 2% e 4% nas Américas.

No que se refere ao turismo interno, Gomes e Santos (2007) destacam que, em 1998, aproximadamente 38 milhões de brasileiros fizeram pelo menos uma viagem doméstica durante o ano, sem considerar as viagens rotineiras que, realizadas pelo menos uma vez por mês para o mesmo destino, não foram consideradas como turísticas. “[...] em 2005,

aproximadamente 48 milhões brasileiros realizaram pelo menos uma viagem doméstica por ano (Fipe, 2006)” (GOMES; SANTOS, 2007, p. 2).

Em termos de receitas, os números proporcionados pelo turismo também são atrativos. Suarez (2008, p. 4) destaca:

[...] tomado apenas em seus fluxos internacionais, o turismo, conforme os dados da OMT, expandiu-se ao longo das últimas duas décadas a taxas bastante elevadas, e já representa uma receita superior a 7,5 % das exportações globais [...].

Os dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), disponibilizados pela EMBRATUR (2008), demonstram uma receita cambial turística de 856 bilhões de dólares em 2007 em todo o mundo, com uma participação de 2% da América do Sul - receita de 17,2 bilhões de dólares -, e de 0,6% do Brasil, que corresponde a receita de 5 bilhões de dólares. No ano de 2008 a tendência de crescimento do setor se confirmou, com a receita cambial mundial chegando a US\$ 944 bilhões e a do Brasil em US\$ 5,8 bilhões, segundo dados do Ministério do Turismo (2010).

No Brasil, a receita cambial originada a partir das atividades turísticas cresceu de maneira significativa no período considerado de dez anos, que abrange de 1997 a 2007. Saiu, respectivamente, de um valor de 1,1 bilhão de dólares no início do período para 5 bilhões em seu final. O mundo, enquanto isso, também apresentou aumento expressivo, entretanto em valores percentuais inferiores ao do cenário brasileiro. A receita cambial mundial cresceu de 436 bilhões de dólares para 856 bilhões no mesmo período.

Os dados disponibilizados pela EMBRATUR (2008) apresentam também indicadores dos equipamentos e prestadores de serviços turísticos cadastrados no Ministério do Turismo brasileiro, que possibilita, de certa forma, a obtenção de um panorama do setor no cenário nacional. Em 2007 o país possuía, cadastrados no Ministério do Turismo, 10.227 agências de turismo, concentradas principalmente nas regiões sudeste e sul, com 5.021 e 2.282 agências respectivamente; 5.184 meios de hospedagem, concentrados no sudeste, nordeste e sul, com 2.259, 1.086 e 1.023 unidades, respectivamente; 115 flats, apart-hotéis e condohotéis, concentrados basicamente no sudeste, com 75 unidades; 61 parques temáticos, concentrados principalmente nas regiões sudeste e sul, com 31 e 17 parques, respectivamente; 8.055 transportadoras turísticas, concentradas basicamente no sul e sudeste, com 3.564 e 3.166 unidades, respectivamente; 721 organizadoras de eventos, como congressos, convenções e congêneres, instaladas predominantemente na região sudeste, com 301

organizadoras, estando as demais distribuídas em quantidades próximas nas demais regiões, com exceção da região norte, com apenas 30 organizadoras; 208 organizadoras de feiras, exposições e congêneres, concentradas basicamente nas regiões sudeste e sul, com 98 e 51 organizadoras, respectivamente.

Este cadastro incluía ainda 260 prestadoras de serviços especializados para organização de eventos, concentradas nas regiões sudeste, centro-oeste e sul, com 98, 61 e 52 prestadoras de serviços respectivamente; 221 instituições de ensino, concentradas nas regiões sudeste e sul, com 130 e 56 instituições de ensino; 425 bacharéis em turismo, concentrados na região sudeste, com 160 bacharéis e os demais distribuídos de forma mais igualitária, quantitativamente, nas outras regiões; 7.992 guias de turismo, concentrados nas regiões sudeste, sul e nordeste, com 4.762, 1.656 e 1.143 guias respectivamente; e 400 cursos de guia de turismo, concentrados nas regiões sudeste e sul, com 225 e 111 cursos respectivamente. Esses indicadores demonstram a relevância que as regiões sudeste e sul apresentam para a dinâmica do setor turístico brasileiro, diante a quantidade de equipamentos e prestadores de serviços que nelas se concentram.

Os indicadores evidenciam a dimensão, relevância e potencialidade do setor de turismo, assim como explica, de certa forma, as expectativas de organizações internacionais e governamentais em relação ao turismo e justifica a crescente preocupação de autores em relação à discussão do tema e à forma como este tem sido conduzido e coordenado.

As expectativas em relação ao turismo como possível articulador de desenvolvimento, sua visão como alternativa econômica aos municípios, conforme apontam Pagliarussi e Alves (2006), e as ações que decorrem dessas despertam críticas como a de Suarez (2008), que vê um aproveitamento inadequado das oportunidades que são criadas pelo turismo. Segundo o pesquisador “[...] esse, infelizmente, é o caso do Brasil, onde o setor, embora sempre tido como prioridade, não consegue avançar de modo satisfatório [...]” (SUAREZ, 2008, p. 4), pois recebe uma quantia anual de turistas internacionais inferior à de países como Tailândia e África do Sul, que são menores e encontram-se em condições equivalentes no que refere à distância dos principais centros emissores de turistas.

Nascimento e Soares (2006, p.12) apontam que a política brasileira de turismo, baseada na idéia de transferência de fluxos de turismo internacional e fundamentada em publicidade, mega-projetos e *resorts* de padrão internacional, levaram, muitas vezes, à “[...] manutenção das populações das regiões receptoras fora de qualquer perspectiva de emprego e renda, sobretudo por não disporem de auto-suficiência financeira, mercadológica e

profissional”. Os anos 1990, conforme Suarez (2008), foram de altos investimentos no setor.

[...] Contando com o apoio dos organismos financeiros internacionais para a expansão da infra-estrutura pública, e de grandes investidores privados/institucionais para expansão da rede hoteleira e de resorts, os anos 1990, especialmente em sua segunda metade, foram pródigos em altos volumes de investimento no setor. (SUAREZ, 2008, p. 06)

Esse contexto de alto investimento e o não alcance das expectativas em relação a emprego e renda, mesmo diante de indicadores evolutivos, ainda não adequados ou ideais, conduz ao que Nascimento e Soares (2006) chamam de dilema turístico, que impede a denominação do turismo como meio inequívoco de desenvolvimento. Segundo eles, grande parte dos estudos que abordam a potencialidade do turismo apresentam números de empregos indiretos e não diretos e divulgam investimentos e entradas dos turistas, mas não discutem os benefícios disso para a população, o que retrata contradições próprias do turismo.

As contradições são apresentadas por Nascimento e Soares (2006) como a polarização entre emissor e receptor, a sazonalidade e a intermediação do poder corporativo. No que se refere à polarização, destacam que apesar do consumo turístico ocorrer no núcleo receptor, o grande volume de empresas e empregos estão nos polos emissores. Tal afirmação é corroborada pelos indicadores disponibilizados pela EMBRATUR (2008) sobre os equipamentos e prestadores de serviços turísticos cadastrados no Ministério do Turismo. O turismo, para Lazzareschi (2001) citado por Nascimento e Soares (2006, p.13) “[...] só é capaz de gerar renda e emprego em amplitude quando conjuga atividades receptoras e emissoras, caso da região Sudeste [...]”. Afirmam ainda que:

[...] temporalidade, por um lado, age de forma incisiva na lucratividade dos empreendimentos que compõem sua oferta, pois promove altos ganhos em períodos de alta temporada, sobretudo quando ofertadas aos grandes centros (nacionais ou internacionais) em pacotes, por outro, gera a dificuldade em reter mão-de-obra nos períodos de baixa temporada, bem como dificulta que as atividades realizadas por iniciativa própria se mantenham e formalizem. (NASCIMENTO e SOARES, 2006, p. 14)

A temporalidade, inclusive, é uma das características do setor de turismo e apresenta influência sobre as suas transações, cuja frequência, conforme Suarez (2008), é baixa, principalmente nas pequenas localidades destinadas exclusivamente ao lazer. Os custos dessas transações, ainda segundo o pesquisador, são elevados e podem, até mesmo, inviabilizar qualquer destino caso não sejam controlados.

O setor de turismo, de acordo com Lickorish e Jenkins (2000) citados por Pagliarussi e Alves (2006, p. 01) “[...] caracteriza-se pelas complexidades de trabalhar com um produto intangível, não ter uma função de produção formal, ser fragmentado e multi-setorial e por não ter uma estrutura comum ao setor industrial”. Suarez (2008, p.14) destaca que “[...] enquanto nos demais setores parte-se da fonte de matérias primas, e caminha-se mediante transformações sucessivas em direção ao mercado, no turismo é o mercado que, transformado em turista, vai até a “matéria prima” da região ou cidade turística [...]”, aspecto singular, que passa portanto, a exigir estruturas de governança mais complexas do que as comumente presentes nos demais setores.

O turismo, conforme as idéias de Gomes e Santos (2007), tem como matéria-prima os recursos naturais e culturais de uma região, que constituem os atrativos turísticos e são os locais ao redor dos quais os agentes locais se reúnem. As operadoras de turismo comercializam o produto turístico, seja por meios próprios ou através de agências de viagem, e o turista compra esse produto em agências ou operadoras, deslocando-se até o local turístico para consumo do produto que adquiriu. A estrutura produtiva do turismo, segundo os pesquisadores, é composta por agentes locais e externos, ambiente institucional e indutores de mudanças na sua estrutura.

A estrutura produtiva do turismo é composta pelos agentes locais que são os meios de hospedagem, restaurantes, entretenimento, agências de receptivo; pelos agentes externos, que incluem as operadoras de turismo e as agências de viagem e pelos agentes de apoio, que são as empresas de transporte, bancos, hospitais e postos de combustíveis, dentre outros serviços. Há ainda o ambiente institucional, representado pelo poder público e as leis e normas que atuam na regulação do setor. [...] não podem ser negligenciadas as influências que o turista exerce, pois ele está presente em grande parte das etapas de produção, sendo assim, um dos principais agentes indutores de mudanças na estrutura de produção. (GOMES; SANTOS, 2007, p. 3)

Nesta mesma tangente acerca do setor e sua estrutura, Lickorish e Jenkins (2000), citados por Pagliarussi e Alves (2006), classificam os serviços de turismo em setores primário, secundário e terciário. O primário, especificamente ligado aos serviços de turismo, abrange transporte, indústria de viagens, acomodações, alimentação e atrações turísticas; o secundário, considerado elemento de apoio à atividade, abrange lojas varejistas, bancos, entretenimento, excursões e serviços pessoais; e o terciário, também considerado como de apoio, envolve serviços dos setores públicos, imprensa, produtores e fornecedores de comida e combustível e fornecedores da indústria de viagem, infra-estrutura e equipamentos. Segundo

Pagliarussi e Alves (2006), a união desses setores e as suas coordenações permitem obtenção de melhores resultados, tanto para a comunidade como para os setores privado e público.

Sendo assim, há um segmento extremamente complexo, com possibilidades de ganhos financeiros proporcionais aos desafios que apresenta, especialmente no que refere à conciliação da exploração turística de ambientes naturais com a sua preservação, posto que, à medida que o fluxo de pessoas cresce nestes locais, tornam-se maiores os riscos de degradação. Este é um dos maiores desafios para o turismo brasileiro.

### **2.3 A Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)**

O planejamento estratégico de uma organização é uma das etapas mais importantes para a obtenção do sucesso almejado, sendo parte do processo de Administração Estratégica de uma empresa que, segundo Barney e Hesterly (2008, p. 5), “é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.”

Dentro da perspectiva atual de mercado, no qual pequenos diferenciais (organizacionais, tecnológicos entre outros) são determinantes para o sucesso ou fracasso de uma organização, até mesmo os Empreendimentos Econômicos Solidários, com todo cunho Socialista que possuem, não escapam desta realidade. Uma Administração Estratégica destes Empreendimentos, com a utilização adequada dos seus recursos, será de fundamental importância para sua manutenção no mercado.

Contudo, para que se inicie o processo de Administração Estratégica de uma empresa é necessário conceber esta estratégia através de uma ferramenta muito difundida no meio organizacional - o Planejamento Estratégico. Seu primeiro passo Estratégico é conhecer a empresa que deve ser planejada, bem como o ambiente onde ela está inserida e no qual irá atuar.

O gerenciamento estratégico de uma organização contempla análises externas e internas, que nada mais são do que um diagnóstico do ambiente em que atua a organização, identificando as suas ameaças e oportunidades, e um diagnóstico da própria empresa, para que identifique suas forças e fraquezas organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2008, p. 9).

Neste sentido, os recursos organizacionais, humanos, tecnológicos e financeiros adquiriram, cada um, sua devida importância e originaram as mais diversas teorias para descrever a realidade das empresas, ou até mesmo idéias inovadoras a fim de romper com paradigmas estabelecidos.

O planejamento e gerenciamento estratégico de uma organização são dotados de processos tidos como essenciais para sua execução, pois norteiam todas as decisões e medidas que os gestores devem tomar para obter o melhor resultado possível, explorando aquilo que há de melhor na própria organização concomitantemente às oportunidades que o mercado oferece, de forma a tornar possível ganhos constantes e crescentes.

O presente estudo compromete-se apenas com a avaliação e caracterização do ambiente interno dos EES ligados ao Turismo, no município de Miranda – Mato Grosso do Sul. Assim sendo, a pesquisa apóia-se em um modelo de desempenho organizacional denominado *Resource Based View*, ou VBR – Visão Baseada em Recursos, o qual “é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva” (BARNEY; HESTERLY, 2008, p. 64).

Desde Penrose (1959), a abordagem dos recursos da firma está presente na análise dos fatores explicativos do crescimento das organizações; mas a abordagem ganhou ênfase a partir das análises da firma com base em seus recursos internos, ao que se denominou Visão Baseada em Recursos. No sentido mais básico, a VBR é uma perspectiva teórica em que recursos organizacionais são vistos a partir de seu sentido estratégico, como fontes de vantagens competitivas sustentáveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 2001b apud CRUBELLATE, PASCUCCI, GRAVE, 2008, p. 9)

Sobre esta abordagem, Fonseca (2006, p. 125) esclarece um pouco da sua origem e a sua maior característica:

[...] corrente de pensamento contemporânea, formulada por Penrose (1980), que oferece uma reflexão diferente da corrente clássica a respeito da firma, ou seja, uma visão estratégica voltada para dentro da organização nos seus limites, a fim de entender as potencialidades e desenvolver as vantagens competitivas baseadas na heterogeneidade das empresas e de seus recursos produtivos. (FONSECA, 2006, p. 125)

Vantagens competitivas são condições que as organizações buscam a fim de se destacar no mercado e assim obterem maiores ganhos. Fonseca (2006, p. 130) salienta

que o comportamento destas vantagens é extremamente dinâmico, podendo deixar de trazer resultados positivos à empresa em pouco tempo, por isso não se deve estagnar.

O caminho para a vantagem competitiva está dentro da organização e depende da adoção de estratégias competitivas que são limitadas pelos recursos produtivos que a firma possui, habilidades organizacionais, pelo tempo e pelas transformações estruturais do mercado. (FONSECA, 2006, p. 131)

Hamel (1994, apud LEITE, 2003) aborda a questão destas vantagens competitivas as quais as empresas buscam para diferenciar-se no mercado, mas salienta, no entanto, que

[...] para alcançar diferenças de desempenho, é essencial que as empresas sejam capazes de gerar valor, e não somente possuir recursos distintos, implicando mudança na própria natureza da concorrência, uma vez que a competição entre recursos e competências é mais importante do que a concorrência entre produtos. (LEITE, 2003, p. 125)

Por conseguinte, muito mais do que oferecer simples produtos e serviços ao mercado, as organizações devem gerir adequadamente seus recursos e competências de modo que transfiram para o cliente muito mais do que um produto acabado ou um serviço padrão. A gestão destes recursos e competências organizacionais deve ser capaz de proporcionar experiências de valor ao consumidor.

Fleury e Fleury (2003) também analisam esta nova abordagem e definem o que são estes recursos, objetos de análise nesta nova Visão. Reiteram a importância da abordagem para que a organização obtenha vantagens competitivas num mercado em que, cada vez mais, a otimização dos seus recursos e a exploração de suas capacidades são decisivas para o sucesso.

Uma abordagem alternativa está sendo construída a partir da “visão da empresa baseada em recursos” (*Resources Based View of the Firm*). Essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Considera que toda empresa possui um *portfolio* de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos. É a partir desse *portfolio* que a empresa pode criar vantagens competitivas. Para os defensores dessa abordagem (Prahalad & Hamel, 1990; Krogh & Ross, 1995), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isto caracteriza essa

abordagem como primordialmente “de dentro para fora”. (FLEURY; FLEURY, 2003, p. 131)

Wernerfelt (1984 *apud* NASSIF; HANASHIRO, 2002, p. 101) comenta que na Visão Baseada em Recursos as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado, o que confirma a idéia de que cada organização é única, por mais que tenham estruturas similares, atuem num mesmo mercado, comercializem os mesmos produtos e/ou serviços e concorram pelos mesmos clientes. Isto se deve aos mais variados fatores, tais como a cultura local, a organizacional e a orientação estratégica da organização, entre outros. “As firmas diferem de forma fundamental em seus modos de operar porque cada um deles possuirá um agrupamento singular de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas” (FLEURY; FLEURY, 2003, p. 132). Ou seja, “o modo como as firmas utilizam tais recursos faz com que elas sejam fundamentalmente heterogêneas (PETERAF, 1993; RUGMAN e VERBEKE, 2002, *apud* CRUBELLATE, PASCUCI, GRAVE, 2008, p. 9).

Barney e Hesterly (2008, p. 64) asseveram que no modelo VBR os recursos são definidos como tangíveis e intangíveis, e utilizam o exemplo de fábricas (ativo tangível) e o trabalho em equipe entre os gerentes (ativo intangível) para deixar claras suas diferenças. Na perspectiva dos EES de Miranda, entre os ativos tangíveis observados na pesquisa podemos citar a Casa do Artesão de Miranda e o Centro Referencial da Cultura Terena, que são os dois principais pontos de comercialização destes empreendimentos. Já entre os recursos intangíveis, menciona-se a identidade e a cultura terena, comum entre as associações indígenas e que exerce forte influência na produção.

Com relação às capacidades de uma empresa, ainda segundo Barney e Hesterly (2008, p. 64) estas “são um subconjunto dos recursos de uma empresa. São definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla”. Isto é, as capacidades correspondem a como as empresas tratam seus ativos, para extrair deles o máximo, aproveitando-se das condições vigentes. “As capacidades, sozinhas, não permitem que uma empresa crie e implemente suas estratégias, mas permitem que utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias” (BARNEY; HESTERLY, 2008, p. 64).

Tiergarten e Alves (2008) sintetizam assim a Visão Baseada em Recursos:

[...] caracteriza-se, por ser um pensamento mais focalizado nos aspectos intrínsecos à organização/empresa. Ou seja, a visão de estratégia como

emergente na organização e como resultante de um processo social embasado culturalmente engendrou a teoria *Resource-Based* e seu principal construto teórico: o conceito de competências organizacionais, *capabilities*. (TIERGARTEN; ALVES, 2008, p. 61)

Esta abordagem, portanto, traz uma nova possibilidade à Análise Organizacional, uma vez que prioriza as questões internas, buscando conhecer melhor a empresa, para então traçar estratégias competitivas de mercado. Parte então de dentro para fora, ao contrário do que costumava ocorrer quando as organizações apenas respondiam ao seu ambiente externo, traçando planos e estratégias de acordo com o que era demandado externamente, ou seja, de fora pra dentro. Desta forma, a organização poderia ser forçada a adaptações, o que muitas vezes comprometia competências e recursos existentes que poderiam dar resultados mais vantajosos caso tivessem sua utilização devidamente planejada.

A VBR [...] lança seu foco principalmente sobre suas condições internas, analisando como são obtidos, combinados e aplicados os recursos da firma, definidos como bens ou *inputs* tangíveis ou intangíveis que uma organização possui [...] Seleção, acumulação e aplicação de recursos são entendidas como funções da tomada de decisão no âmbito interno da organização, não se negando a importância de fatores do contexto externo. (CRUBELLATE, PASCUCI, GRAVE, 2008, p. 10)

Sob esta perspectiva levanta-se, através da pesquisa de campo, o panorama atual dos EES de Miranda, avaliando os recursos que possuem e suas capacidades no processo de execução de atividades, especialmente nas etapas de produção e comercialização, de modo a identificar gargalos que, se trabalhados adequadamente, podem gerar resultados melhores para as pessoas envolvidas com estes empreendimentos, direta ou indiretamente.

Barney e Hesterly (2008, p. 65) classificam os recursos e as capacidades de uma empresa em quatro amplas categorias, como podemos ver na tabela 1:

Tabela 1 – Categorização dos recursos e das capacidades de uma empresa

<b>RECURSOS</b>	<b>O QUE SÃO?</b>
<b>RECURSOS FINANCEIROS</b>	Dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias.
<b>RECURSOS FÍSICOS</b>	Toda a tecnologia física utilizada: planta, equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos, visão individual dos gerentes e dos funcionários. São atributos individuais.
<b>RECURSOS ORGANIZACIONAIS</b>	Estrutura formal de reporte da empresa; sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação; cultura e reputação da organização; relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente. São atributos de grupos de pessoas.

Fonte: Baseado em Barney e Hesterly (2008)

Esta classificação dos recursos de uma organização, segundo a Visão Baseada em Recursos, direciona a análise organizacional dos EES de Miranda, ligados ao turismo, já que a partir dela são definidos os parâmetros e diretrizes da análise.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão descritos o método e a forma pelos quais se deu a pesquisa, com caracterização de seu tipo e detalhamento de todos os procedimentos utilizados para a coleta de dados que a embasa.

#### 3.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa é definida como exploratória, já que busca compreender a natureza de um problema que possui ainda poucos estudos que contribuam para o enriquecimento de sua literatura. Neste tipo de pesquisa busca-se ampliar os conhecimentos sobre determinado objeto, servindo de base para o desenvolvimento de outros estudos, conforme destacam Collis e Hussey (2005, p. 24) esta “[...] é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema [...]”. Pelo fato dos EES no estado do Mato Grosso do Sul ainda não possuírem estudos maiores e mais aprofundados, adota-se então a pesquisa de natureza exploratória.

Oliveira (2002, p. 134) destaca que, na pesquisa exploratória, a “ênfase é dada à descoberta de praticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”.

Portanto, ao analisar cientificamente determinado assunto que não possui vasta literatura a respeito, a pesquisa apresenta caráter exploratório, pois, acima de tudo, contribui para o enriquecimento deste acervo. Como se trata de abordagem relativamente recente, tais contribuições se apresentarão um tanto quanto genéricas e abrangentes, podendo servir de ponto de partida para maiores aprofundamentos futuros, no dado tema. Collis e Hussey (2005, p. 24) salientam que “em pesquisa exploratória, o foco é obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio posterior”.

Apresenta-se também como uma pesquisa descritiva, uma vez que busca descrever e analisar a situação dos EES do município de Miranda.

Pesquisa descritiva é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. [...] vai além da pesquisa exploratória ao examinar um problema, uma vez que avalia e descreve as características das questões pertinentes. (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24)

Ao analisar os EES de Miranda, almeja-se obter um panorama fiel de como eles se encontram estruturados, o que possibilitará identificar possíveis inadequações que podem comprometer a qualidade do serviço e dos produtos que são ofertados, que poderia impactar negativamente em sua comercialização. Oliveira (2002, p. 115) observa que este “é certamente o tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos”.

A pesquisa também é qualitativa, com coleta de dados bibliográficos e em pesquisa de campo. Conforme Roesch (2005), esta é considerada a mais apropriada para o período exploratório de uma pesquisa. Creswell (2007, p. 35) define a técnica qualitativa como “[...] aquela em que o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas [...] ou em perspectivas reivindicatórias/participatórias [...] ou em ambas [...]” e Collis e Hussey (2005), a consideram como um método mais subjetivo e que envolve o exame e a reflexão sobre as percepções para compreensão das atividades humanas e sociais.

Oliveira (2002) salienta que a pesquisa qualitativa “não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.” Ao analisar um ser ou mesmo uma organização inserida em um contexto, quando comparado a outro cuja realidade é a mesma, serão, certamente, observadas diferenças, devido ao fato de cada um/uma possuir suas peculiaridades. Portanto, é a percepção que o sujeito pesquisado tem sobre o fenômeno objeto do estudo que deve ser considerada, de maneira ímpar e única.

A pesquisa qualitativa possui também algumas características que interferem em seu resultado, entre as quais podemos citar a possibilidade do pesquisador utilizar observações feitas por ele, além dos dados coletados através da técnica escolhida, para embasar e desenvolver o estudo.

Entre os senões à pesquisa qualitativa, as maiores críticas certamente partem dos positivistas, cuja crença é que devido a aspectos como este, o resultado pode ter o viés ideológico daquele que conduz a pesquisa, o quê, segundo esta corrente, não deve ocorrer em um trabalho científico. Já os fenomenologistas, adeptos destes procedimentos, consideram

justamente este fato como o diferencial dos métodos qualitativos de pesquisa. Creswell (2007) trata da importância deste aspecto da seguinte maneira:

[...] O pesquisador qualitativo sempre vai ao local (casa, escritório) onde está o participante para conduzir a pesquisa. Isso permite ao pesquisador desenvolver um nível de detalhes sobre a pessoa ou sobre o local e estar altamente envolvido nas experiências reais dos participantes. (CRESWELL, 2007, P. 186)

Com estas características, a pesquisa traz resultados que são tabulados para que, a partir de sua análise, compreenda-se como estão organizados os empreendimentos econômicos solidários, através de um diagnóstico que contempla os seus recursos físicos, financeiros, humanos e organizacionais, e possibilita, dessa forma, a visualização da estrutura organizacional interna destes empreendimentos.

### **3.2 Procedimentos de Coleta e Registro de Dados**

Dentro da perspectiva da pesquisa proposta, exploratória, descritiva e, sobretudo, qualitativa, definiu-se o método pelo qual os dados que embasaram o estudo foram coletados. Collis e Hussey (2005) frisam que muitos projetos de pesquisa utilizam mais de um método para coleta. Isto é importante, pois não “engessa” a pesquisa, e certamente acarreta em maior fidedignidade na interpretação e transcrição do fenômeno estudado. Os métodos qualitativos de coleta de dados são descritos por Van Maanen (1983 apud COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 145) como sendo:

[...] uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem com relativa naturalidade no mundo social. (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 145)

O método julgado como mais adequado para obtenção de dados a respeito dos Empreendimentos Econômicos Solidários da atividade turística no município de Miranda é o de entrevistas estruturadas. Este caracteriza-se como uma das maneiras mais práticas de se alcançar um panorama sobre determinado objeto de estudo, fornecendo as mais variadas impressões possíveis e possibilitando também a comparação entre estas.

Trata-se de um método de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem. As entrevistas facilitam a comparação de respostas e podem ser feitas pessoalmente, por telefone ou por computador [...]. Podem ser conduzidas individualmente ou em grupo. (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 160)

As observações também têm papel importante na pesquisa, pois fornecem dados relevantes para a caracterização do objeto pesquisado. No estudo, o pesquisador adota uma postura de observador completo, que Creswell (2007) define como aquela em que observa sem participar, sendo útil para explorar tópicos que podem ser desconfortáveis para os participantes discutirem. A observação acontece concomitantemente ao processo de entrevistas. Collis e Hussey (2005), sobre as observações em geral e um tipo específico delas – observação não-participante – afirmam o seguinte:

Em seu sentido mais amplo, a *observação* é um método para coletar dados associado a uma metodologia positivista ou fenomenológica. [...] pode acontecer em um ambiente de laboratório ou em um cenário natural. [...] Observar indivíduos em um cenário de laboratório ou natural pode fazê-los imaginar o que você está fazendo. [...] *Observação não-participante* é observar e registrar o que as pessoas fazem em termos de suas ações e de seu comportamento sem o envolvimento do pesquisador. (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 163)

Com informações mais aprofundadas e abrangentes, o estudo caracterizará adequadamente estes empreendimentos de Miranda, para possibilitar um diagnóstico mais amplo e preciso a respeito de sua estrutura organizacional, a fim de identificar aspectos que possam interferir negativamente nos seus resultados e proporcionar, dessa maneira, informações importantes para que se trace, futuramente, um planejamento estratégico que vise a melhoria dos resultados destes empreendimentos.

Desta forma, dois questionários foram utilizados no processo de coleta de dados junto aos gestores dos Empreendimentos Econômicos Solidários ligados ao Turismo, em Miranda – MS. Um questionário é parte integrante do Projeto FINEP, que a UFMS executa junto a outras instituições parceiras, e o outro é um questionário próprio, elaborado pelo autor, a fim de enriquecer o estudo com uma gama maior de informações destes Empreendimentos, o que permite o diagnóstico proposto, segundo as variáveis consideradas.

A etapa de pesquisa de campo foi realizada no próprio município sede dos empreendimentos pesquisados, nos dias 11 e 12 de agosto de 2010, e os entrevistados responderam a questionários estruturados (apêndices A e B) com questões fechadas e abertas.

### 3.2.1 Determinação da amostra e dos sujeitos

Inicialmente o espaço amostral foi composto pelos sete Empreendimentos Econômicos Solidários situados no município de Miranda – MS que constam no mapeamento realizado pela SENAES, no período 2005-2007. Dentre estes, selecionou-se previamente empreendimentos cuja atividade principal é a produção, o que nos levou a excluir um empreendimento de prestação de serviços em geral, focando o trabalho naqueles que produzem e comercializam sua produção.

Estes empreendimentos são basicamente associações e cooperativas locais que se encontravam ativos durante o período em que ocorreu este mapeamento, e oferecem, em sua maioria, produtos artesanais como *souvenires* – numa representação de elementos típicos da fauna e da flora da região do Pantanal sul-matogrossense, além do mel. A tabela 2 mostra estes empreendimentos e os seus produtos.

Tabela 2 – Empreendimentos Econômicos Solidários em Miranda que atuam com produção, e descrição do que produzem.

<b>NOME DO EMPREENDIMENTO</b>	<b>PRODUTOS</b>
Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola	Lingeries, artesanato, imãs de geladeira, porta-chaves, etc
Associação de Mulheres Terenas Aldeia Cachoeirinha	Produção e venda de mel.
Associação dos Apicultores Lalima	Mel
Grupo das Mulheres da Aldeia Lalima	Fabrica pulseiras, brincos, tiaras, colares e cintos.
Artesanato de Tábua	Produção de artes em mármore e cintos
Associação dos Pescadores de Curtimento e Confeção de Pele de Peixe	Produz bolsas, agendas e cintos em couro de peixe.

Fonte: Brasil, 2007. (adaptado pelo autor)

Quando a pesquisa de campo foi executada, porém, alguns entraves impediram que a coleta de dados se realizasse nos seis Empreendimentos listados na Tabela 2. De todos aqueles mapeados pela SENAES entre 2005-2007, apenas dois se mantiveram como sujeitos do estudo: Associação de Mulheres Terenas da Aldeia Cachoeirinha e a Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola. Os outros quatro Empreendimentos não puderam ser estudados por motivos que vão desde a suspensão e/ou encerramento de suas atividades, como é o caso do empreendimento “Artesanato de Tábua”, até a falta de segurança para a execução da pesquisa.

O poder público local alertou que alguns empreendimentos situavam-se em área de risco, e que na data de nossa visita haviam ocorrido recentes confrontos com a polícia, portanto não era seguro ir até o local para fazer o levantamento de dados, naquele momento. Acatamos a sugestão e a pesquisa teria que se desenvolver com uma nova configuração. Desta forma, os empreendimentos Associação dos Apicultores Lalima e Grupo das Mulheres da Aldeia Lalima, foram excluídos do estudo. Cabe mencionar que posteriormente a equipe do projeto FINEP conseguiu coletar dados do segundo empreendimento, no entanto, como não foi possível aplicar um dos questionários o mesmo não será considerado neste estudo.

Paralelamente a isto, o poder público local, na figura do secretário de turismo do município, sugeriu incluir dois empreendimentos no estudo, que a prefeitura pretende que sejam incubados futuramente: Casa do Artesão de Miranda e a Cachaça Velho Mathias. No entanto, no início do processo de levantamento de dados a respeito destes empreendimentos, percebeu-se que o segundo não apresentava características suficientes para ser enquadrado como Empreendimento Econômico Solidário, uma vez que é uma empresa familiar, sendo administrada em todas as escalas, da produção à comercialização, por apenas uma pessoa – o seu proprietário. Desta forma, por não se apresentar como associação, grupo, cooperativa ou outra forma de organização coletiva que pode ser classificada como um EES, este empreendimento não é considerado.

Até então seriam, portanto, três os empreendimentos a serem estudados, porém, no dia da coleta de dados realizada no Centro Referencial da Cultura Terena em Miranda, um novo empreendimento indígena, muito recentemente constituído - dezembro de 2009 - foi incluso no estudo: Associação Cultural e Social Nova Esperança. Desta forma a nova, e definitiva, configuração dos empreendimentos que compõem o grupo estudado pelo presente trabalho, é descrita na tabela 3:

Tabela 3 – Empreendimentos Econômicos Solidários de Miranda estudados

NOME DO EMPREENDIMENTO	PRODUTOS
Casa do Artesão (Centro de Artesanato Nicola Américo Canale)	Artesanato em cerâmica, tecido, entre outros
Associação das Mulheres Terenas Aldeia Cachoeirinha	Produção de artesanato em cerâmica
Associação Cultural e Social Nova Esperança	Artesanato, palestras e difusão da cultura e linguagem Terena
Associação Indígena Terena Reviver da Argola	Produção de artesanato

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

Observa-se que a maioria dos empreendimentos corresponde a cooperativas ou associações cujos integrantes têm como característica mais marcante o baixo poder aquisitivo, com boa parte sendo indígenas. Isto nos leva a crer que a maior parcela das pessoas envolvidas diretamente com estes empreendimentos não se encontra plenamente inserida no contexto econômico local, tendo que se mobilizar de alguma forma para obterem complemento ou até mesmo a única renda para seu sustento. Esta realidade reitera a importância destas organizações como alternativa de sobrevivência para estas pessoas e evidencia na prática a principal característica e objetivo dos Empreendimentos Econômicos Solidários.

### 3.3 Análise e Interpretação dos Dados

Creswell (2007) explica que “o processo de análise de dados consiste de extrair sentido dos dados de texto e imagem”. Esta etapa, portanto, contempla todo o material coletado no processo de pesquisa, seja ela bibliográfica ou de campo. Dos documentos governamentais e relatórios institucionais até as respostas coletadas nas entrevistas de campo, foram todos detalhadamente analisados. Feita a coleta dos dados bibliográficos e a pesquisa de campo, ocorreu o processo de organização e preparação dos mesmos para que se inicie o processo de análise.

Materiais bibliográficos foram os primeiros a serem coletados e analisados para que se extraísse o maior número possível de informações a respeito do panorama dos EES no Brasil e em Mato Grosso do Sul, bem como o seu resgate histórico ao longo dos anos, em outros países. Informações sobre o turismo também são analisadas nesta etapa e utilizadas para prover maior detalhamento dos aspectos desta atividade econômica em todas as esferas, da mundial até a regional, agregando à sua fundamentação teórica um caráter informativo com dados atuais. Este processo de pesquisa bibliográfica foi contínuo durante o tempo em que se desenvolveu o estudo.

Após a conclusão do processo de pesquisa de campo, os dados oriundos desta etapa foram organizados e as entrevistas, relatórios de observação e/ou notas de campo, transcritas. Com esta organização, todos os dados obtidos foram lidos para que se pudesse ter um sentido geral dos mesmos e permitir o agrupamento segundo características que possuíam em comum, para que a partir desta organização, fossem tabulados.

Optou-se então por um procedimento analítico geral, a fim de contemplar todas as possibilidades inerentes aos dados coletados, seguindo o método proposto por Collis e Hussey (2005, p. 247). A tabela 4 mostra a forma como os dados são segmentados – foi adaptada a partir da Teoria da Visão Baseada em Recursos, contemplando aspectos importantes, e as respectivas variáveis, que deram corpo ao estudo de modo a cumprir com os objetivos propostos, tanto gerais como específicos.

Tabela 4: Esquema para classificação dos dados obtidos em campo

<b>RECURSOS</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
RECURSOS FÍSICOS	Emprego de recursos tecnológicos; Condições das instalações; Acesso à matéria-prima e insumos; Acessibilidade ao empreendimento.
RECURSOS ORGANIZACIONAIS	Estrutura administrativa e jurídica dos Empreendimentos; Influência da Cultura local; Relações internas no Empreendimento, Grupo ou Associação; Relação do empreendimento com a comunidade externa.
RECURSOS FINANCEIROS	Faturamento Mensal do Empreendimento; Remuneração dos Associados; Financiamentos;
RECURSOS HUMANOS	Perfil dos gestores dos Empreendimentos; Treinamento e Capacitação dos gestores e componentes do Empreendimento; Visão dos gestores.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Barney e Hesterly, 2008.

Com isso, os Empreendimentos foram analisados individualmente em subseções do capítulo 4, considerando-se os recursos e suas variáveis conforme estão expostos na tabela 4, com intervenções diretas da fundamentação teórica, para que se delineie o diagnóstico de cada um deles, conforme proposto nos objetivos.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta de campo ocorreu entre os dias 11 e 12 de agosto de 2010, de duas formas distintas: através do questionário do projeto FINEP, e também através de questionário elaborado especificamente para este estudo. O encontro com os gestores dos empreendimentos aconteceu em dois lugares no município: Centro de Artesanato Mirandense (Casa do Artesão) e no Centro Referencial da Cultura Terena, que são edificações vizinhas. Foram aplicados, portanto, oito questionários, sendo dois para cada um dos quatro empreendimentos estudados, sempre ao gestor/responsável pelo empreendimento.

No Centro de Artesanato Mirandense, algumas peculiaridades puderam ser notadas, que o fez destoar dos demais Empreendimentos. Engloba várias pessoas, majoritariamente mulheres, que utilizam estrutura oferecida pela Prefeitura Municipal para comercializar sua produção em 18 quiosques. À época da visita havia um espaço maior que, inicialmente, seria utilizado como oficina, ou ateliê, para que as artesãs pudessem produzir suas peças, porém, segundo a responsável pelo Centro de Artesanato, o espaço é inadequado para este fim, pois não possui segurança para que os profissionais deixem ali suas ferramentas e peças, sendo também vulnerável a chuvas, pois tem abertura em seu centro e em seu entorno superior. Ainda segundo a mesma, muitos artesãos/artesãs da cidade ficaram sem espaço nos quiosques distribuídos – mesmo tendo alguns ainda inativos, todos estão ocupados – e a idéia era de alocar estas pessoas neste espaço inicialmente destinado à produção dos artesanatos. Até a data da entrevista, porém, o espaço da oficina continuava vazio.

Já no Centro Referencial da Cultura Terena nos reunimos com os gestores de três empreendimentos indígenas que comercializam ali sua produção. O Centro localiza-se na entrada da cidade - rodovia 262 - e tem edificação que certamente é um grande atrativo para os turistas, uma vez que representa uma oca indígena, rodeada por alguns quiosques cujo intuito inicial também era servir de oficina/ateliê para os artesãos, mas estão vazios.

Ali dentro são expostas e comercializadas as mais diversas obras da população terena do município, sendo o principal ponto de venda desta produção. Pôde-se observar que há um número muito grande de objetos expostos, já que estes produtos vêm de várias aldeias da região, porém há pouco movimento de clientes. Esta é uma informação ratificada com os dados e opiniões de alguns gestores de empreendimentos que ali vendem seus produtos, que poderá ser vista em subseções deste capítulo.

O capítulo objetiva, portanto, caracterizar, através da exposição dos resultados da pesquisa de campo e com a sua discussão, os quatro empreendimentos que são objetos deste estudo, segundo as variáveis já mencionadas no capítulo 3, embasado na Teoria da Visão Baseada em Recursos.

#### **4.1 O Município de Miranda**

Miranda, fundada em 1.778 quando “[...] o capitão João Leme do Prado lançava os alicerces do Presídio de Nossa Senhora do Carmo do Rio Mondego” (BRASIL, 2010<sup>2</sup>) na região do rio que hoje é denominado Rio Miranda, localiza-se no oeste do estado de Mato Grosso do Sul, a cerca de 200 quilômetros da capital do estado, Campo Grande. O censo IBGE 2010 aponta uma população de 25.615 pessoas, dos quais 39% vivem na área rural. É uma das cidades que compõe o Pantanal Sul-matogrossense, tendo também o cerrado como componente do seu bioma.

A cultura indígena apresenta-se de forma marcante na comunidade local, sendo os índios Terenas os predominantes na região. A Prefeitura Municipal de Miranda salienta:

Pela localização do município e características do grupo étnico, pode-se supor que foram os Terena os primeiros habitantes da região. Em Miranda existem aldeias de índios Terena e a maior delas é a Aldeia Cachoeirinha que foi subdividida em Babaçu, Argola, Lagoinha, Cachoeirinha sede e Morrinho. Existem ainda as aldeias de Moreira, Passarinho e Lalima. A segunda maior população indígena do Estado está concentrada em Miranda. (BRASIL, 2011)

Em 2008 o IBGE publicou um estudo acerca do Produto Interno Bruto dos municípios brasileiros, e o panorama encontrado no município de Miranda aponta que 55% do seu PIB provêm de serviços. Supunha-se que a agropecuária era a responsável pela maior parte da renda gerada naquela cidade, porém ela responde por 28% da riqueza ali produzida.

Até o ano 2000, Miranda não figurava sequer entre os 50 melhores municípios em termos de IDH, do estado de Mato Grosso do Sul. Entre todas as 77 cidades, Miranda ocupava a 51<sup>a</sup> posição no ranking, com o IDH de 0,724 (PNUD, 2000). Outro índice de relativa importância no que concerne a retratar os municípios brasileiros é o índice IFDM.

Em 2010 o IFDM divulgou seus resultados com o ano base de 2007, e neste relatório Miranda ocupa a posição de número 4.098 no ranking, entre 5.554 municípios brasileiros, posicionando-se em 75º lugar entre os 78 municípios sul-matogrossenses (FIRJAN, 2010).

## 4.2 Informações Gerais dos Empreendimentos

Os quatro Empreendimentos Econômicos Solidários, expostos na tabela 2, são analisados sob o prisma da teoria da Visão Baseada em Recursos. Porém, antes de avaliar cada um de acordo com os seus recursos, é interessante apresentar algumas informações gerais para que se possa obter uma maior familiaridade com as suas realidades.

Três empreendimentos são localizados em aldeias indígenas no município de Miranda – MS, sendo todas Terenas. Já o outro empreendimento é localizado em área urbana, composto majoritariamente por mulheres artesãs do município. A tabela 5 resume algumas das informações gerais mais relevantes dos quatro empreendimentos estudados:

Tabela 5: Resumo de Informações Gerais dos Empreendimentos Econômicos Solidários

<b>EMPREENDIMENTOS</b>	<b>Natureza da Atividade</b>	<b>Funciona Desde</b>	<b>Já Teve as Atividades Interrompidas?</b>
Centro de Artesanato Mirandense	Produção; Comércio	2010	Sim
Associação Cultural e Social Nova Esperança	Produção; Comércio	2009	Não
Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha	Produção; Comércio	1987	Não
Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola	Produção; Serviço; Comércio	2000	Não

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

Todos os empreendimentos aqui estudados têm como atividade a produção de artesanatos nos mais diversos materiais, como por exemplo, argila, cerâmica e taboa.

Todos também comercializam sua produção, mas no caso dos empreendimentos indígenas isto se dá em menor escala, uma vez que utilizam a estrutura do Centro Referencial da Cultura Terena para fazer o elo comercial com os clientes, sendo este o responsável pela maior parte da comercialização destes artesanatos.

Já no caso do Centro do Artesanato Mirandense, os próprios artesãos são responsáveis pela comercialização do que produzem, pois possuem quiosque próprio para este fim. Neste caso, portanto, não existem terceiros intermediando a relação produtor-consumidor. Outro dado interessante observado no processo de coleta de dados é que, novamente, três dos quatro empreendimentos têm no máximo 10 anos de funcionamento. Entre todos os pesquisados, apenas a Associação de Mulheres Terenas da Cachoeirinha funciona a tempo superior a este, pois iniciou suas atividades no ano de 1987.

Do total de empreendimentos, apenas um já teve suas atividades interrompidas desde sua constituição. O Centro de Artesanato Mirandense, antes de se constituir da forma encontrada nos dias atuais, tinha outras características e até sua sede era em outro lugar. Questões internas fizeram com que o empreendimento tivesse suas atividades suspensas por algum tempo, até que conseguiram junto à Prefeitura, o prédio em que estão instalados atualmente, iniciando uma nova etapa no empreendimento. Os outros EES estudados nunca tiveram suas atividades interrompidas, conforme informaram seus gestores.

Nas próximas seções deste capítulo, os Empreendimentos que pautam o estudo foram analisados individualmente, de acordo com a Teoria da Visão Baseada em Recursos, contemplando cada um dos quatro previstos na teoria, o que tornará possível conhecer melhor cada empreendimento de acordo com suas especificidades e permitiu a elaboração de propostas de melhorias, a partir desta análise organizacional interna.

### **4.3 Centro de Artesanato Mirandense**

O Centro de Artesanato Mirandense teve suas atividades iniciadas em 16/07/2010 e é denominado, juridicamente, Nicola Mendes de Canário, em homenagem a um famoso artesão da região. O Empreendimento é dotado fisicamente de 18 quiosques que servem para a comercialização do artesanato produzido por aqueles ali instalados e, além disso, há uma estrutura maior, em formato redondo, cujo intuito inicial era que servisse como

ateliê/oficina, para os artesãos fabricarem suas peças no local, porém, devido a questões de segurança, e também estruturais, este espaço encontrava-se vazio quando o visitamos.

#### 4.3.1 Recursos físicos

Os Recursos Físicos deste empreendimento, assim como nos demais, apresenta-se aquém do necessário para que o mesmo desempenhe suas atividades adequadamente, porém, ainda assim têm algumas vantagens quando comparado aos outros empreendimentos neste aspecto. Penrose (1995, apud NAKATANI; TEIXEIRA, 2009, p. 66) define recursos físicos como “*tangible goods - plant, equipment, natural resources, raw material, half-finished products, discarded products and by-products and unsold supplies*”, ou seja, bens tangíveis conforme categorizado na tabela 1.

O Centro de Artesanato Mirandense é uma espécie de associação de artesãos da área urbana do município que vendiam sua produção de forma independente sem local próprio, e foram alocados numa estrutura cedida pelo poder público municipal para este fim. Encontra-se situado na região central da cidade e é de fácil acesso tanto a moradores quanto a turistas - muito próximo à principal parada de ônibus de viagens que vão em direção à Planície do Pantanal Sul-matogrossense. O acesso ao mesmo, portanto, é asfaltado e é considerado como em ótimo estado por sua gestora.

É com relação aos equipamentos utilizados para a produção dos artesanatos que verificamos a maior dificuldade, no que diz respeito aos recursos físicos, neste empreendimento. As pessoas que compõem a associação são, na maioria, de baixa renda, não tendo, portanto, condições de arcar com maquinário que eventualmente proporcionaria um melhor rendimento do trabalho, bem como melhorias na qualidade dos produtos. A máquina de bordar, por exemplo, é uma das reivindicações da gestora do empreendimento, que trabalha com confecções em geral.

Este é um ponto crucial deste empreendimento, o maquinário empregado na produção do artesanato ali comercializado é, essencialmente, particular a cada associado. Não existem, dessa forma, bens comuns, o que inutiliza o espaço, anteriormente citado, destinado ao ateliê destes artesãos. Todos preferem produzir na comodidade de suas residências, onde se encontra o pouco que precisam para criar suas obras.

O empreendimento não dispõe, também, de nenhum recurso tecnológico para a sua gestão e controle, ou seja, não há sequer um computador para que se controle a produção e venda dos produtos. Tudo isso serve para caracterizar o grau tecnológico dos equipamentos e/ou maquinários utilizados pelo empreendimento como deficiente.

Ainda sobre seus recursos físicos, no que tange à matéria-prima utilizada pelos associados na produção dos artesanatos, não existem maiores problemas, uma vez que a maioria dos insumos empregados na produção é encontrada livremente no meio-ambiente. A gestora informou que as matérias-primas mais consumidas, por ordem de importância são: argila, madeira, sementes, palha e fibras.

Desta forma, quando consideradas variáveis que caracterizam os recursos físicos de um empreendimento têm-se, no caso deste empreendimento, o seguinte panorama:

Tabela 6: Resumo da Avaliação dos Recursos Físicos do Centro de Artesanato Mirandense

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Emprego de recursos tecnológicos	<p>Não dispõe de nenhum recurso tecnológico que facilite a gestão do empreendimento;</p> <p>O maquinário utilizado na produção é considerado pela gestora como arcaico, ou seja, incapaz de gerar vantagens para o empreendimento. Ela informa que o emprego de mais máquinas poderia otimizar o tempo de trabalho de cada artesão;</p> <p>Os instrumentos de trabalho são próprios, ou seja, cada associado possui o seu;</p> <p>São considerados como sendo precários.</p>
Condições das instalações	<p>Prédio novo, recém-inaugurado, cedido pelo Poder Público Municipal;</p> <p>A estrutura construída para ser o ateliê/oficina dos artesãos necessita ser remodelada de modo que ofereça maior segurança aos mesmos;</p> <p>O espaço não é suficiente para abrigar outros artesãos da região, devido à sua limitação de 18 quiosques;</p> <p>As instalações podem ser consideradas como adequada mas com ressalvas.</p>
Acesso à matéria-prima e insumos	<p>A matéria-prima utilizada pelos artesãos do empreendimento é, no geral, farta e de fácil acesso, uma vez que são, em sua maioria, elementos do meio-ambiente local, como argila, madeira, sementes, entre outros;</p> <p>É considerado adequado.</p>
Acessibilidade ao empreendimento	<p>A acessibilidade a este empreendimento é outro fato positivo do mesmo. Encontra-se localizado em região central e asfaltada, o que privilegia a comercialização da sua produção;</p> <p>É considerada ótima.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

No geral, os recursos físicos deste empreendimento são suficientes para gerar vantagens competitivas, a despeito das dificuldades observadas entre os recursos tecnológicos empregados tanto para a produção como para a gestão do mesmo.

Para uma empresa construir vantagens competitivas é necessário que ela implemente uma estratégia que crie valor, não sendo esta facilmente copiada pelos competidores potenciais. Desse modo, o que determina o período da sustentabilidade da vantagem competitiva é a inabilidade dos competidores em fazer a cópia. As fontes de vantagens competitivas são sustentadas pela imobilidade e heterogeneidade dos recursos [...]. (MALAFAIA; BARCELLOS, 2007, p. 25-49).

Ela possui condições propícias, entre seus recursos físicos, para obter vantagens competitivas no mercado de artesanatos do município de Miranda, especialmente por sua localização privilegiada, de fácil acesso, e pela facilidade em obter a matéria-prima necessária para a produção dos artesanatos. No que tange à baixa tecnologia empregada, ressalva-se que, a partir de uma organização dos membros do empreendimento, esta deficiência pode ser gradativamente contornada.

#### **4.3.2 Recursos organizacionais**

Na análise dos recursos organizacionais do empreendimento, contemplam-se atributos intangíveis da organização, que Malafaia e Barcellos (2007, p. 34) definem como aqueles que “não podem ser diretamente observados”.

O Centro de Artesanato Mirandense é uma Associação, cuja estrutura administrativa é, basicamente, um grupo de trabalho que engloba todos os artesãos que possuem quiosques para a venda de produtos na sede do empreendimento, e também outros que não possuem, porém participam das reuniões mensais. A representante do empreendimento é designada por seus componentes, porém, como durante a visita o mesmo estava em processo inicial de estruturação, tanto jurídica quanto administrativa, não havia um corpo diretivo efetivado.

As decisões tomadas pelo empreendimento passam pelo crivo interno de todos os seus componentes e não sofre nenhuma interferência de agentes externos como, por exemplo, da Secretaria do Turismo, que é a maior parceira do Centro de Artesanato

Mirandense, sendo responsável, inclusive, por atuar junto à Prefeitura Municipal para a construção da sede do mesmo.

No que refere à remuneração dos associados do empreendimento, não há nenhuma interferência da associação responsável por sua administração. Cada associado recebe seus dividendos de forma individual, sem ter que prestar contas. Eles atuam de forma autônoma, e embolsam integralmente o que comercializam com os clientes. Talvez pelo fato da Associação ter sido inaugurada há pouco tempo, ainda não haja qualquer diretriz neste sentido.

Já no que diz respeito à estrutura jurídica do Centro de Artesanato Mirandense, até a entrevista o processo de regularização não havia sido concluído, constituindo, portanto, um empreendimento informal, por não possuir inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ. Entretanto isso é justificado pelo fato de que o empreendimento havia sido inaugurado há pouco tempo e questões burocráticas ainda não permitiam tal regularização.

Entre as etapas de um processo de Administração Estratégica de uma organização e, conseqüentemente, do Planejamento Estratégico da mesma, está a concepção de sua missão, visão e objetivos, que serão as diretrizes durante o exercício de suas atividades.

Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. (ALDAY, 2000, p. 14)

O empreendimento não possui nenhum tipo de diretriz pré-estabelecida para direcionar seus rumos no mercado. Sua missão e/ou objetivos não são claras a nenhum dos membros, e a gestora do Centro de Artesanato Mirandense declarou que estes ainda não haviam sido traçados. Trata-se de um fator preponderante às organizações, pois serve para canalizar esforços em busca de um objetivo comum, e numa Associação que engloba profissionais do mesmo setor, ainda que tão distintos entre si, com variados sonhos e desejos, seria primordial o estabelecimento destas metas, pois poderia contribuir para que convergissem esforços no intuito de alcançar um bem maior para todos os associados, sem exceção, através de ações coletivas.

A gestora do empreendimento aponta, também, algumas dificuldades encontradas na gestão do negócio e ressalta que a falta de experiência profissional, seja técnica ou administrativa, dos associados é um grande empecilho. Ela cita também que as

relações interpessoais, a informalidade do negócio e a falta de embasamento teórico prejudicam e comprometem o desempenho.

Acerca dos efeitos da cultura local no empreendimento, nota-se que a pantaneira exerce forte influência nos Empreendimentos Econômicos Solidários de Miranda como um todo, e o Centro de Artesanato Mirandense não é exceção. As esculturas produzidas pelos artesãos desta associação quase sempre retratam aspectos da fauna e da flora, com representações de animais típicos da região, bem como paisagens e outras características locais, além de elementos característicos da cultura do homem pantaneiro, que também são lembrados.

No que concerne às relações internas no Empreendimento, sua gestora considera o grupo de pessoas que o compõe desorganizado, desunido e disperso, revelando a possibilidade de conflitos internos que possam prejudicar a associação e todos os seus componentes.

As associações deverão agir de acordo com a homogeneidade do perfil das empresas associadas que representam. Aquelas que representam grupos de empresas com interesses comuns tendem a operar com uma missão melhor definida do que as organizações representativas de segmentos heterogêneos. Trata-se de um caso de organização que envolve atores com interesses comuns e também com conflitos de interesse, servindo pois, quando bem sucedida, como uma possível instância para dirimir disputas. (ZYLBERSZTAJN; MACHADO, 1998, p. 9)

Apesar de se constituir como Associação, nota-se que na prática o empreendimento ainda não pode ser considerado plenamente uma, visto que apresenta dificuldades para articular ações que objetivam benefícios a todos os integrantes, tanto junto aos seus associados como junto à comunidade externa. Além disso, a falta de missão definida evidencia outro ponto importante que prejudica seu andamento. No entanto alguns outros aspectos nos fazem crer que basta um pouco de tempo para que o Centro de Artesanato Mirandense possa ser considerado, na prática, uma Associação de fato, afinal, o perfil dos associados é homogêneo e engloba profissionais autônomos de um mesmo setor. Nesse sentido, já houve no passado um movimento dos associados junto à Prefeitura Municipal para que conseguissem o prédio em que se instalam o que indica uma predisposição dos seus membros para juntar esforços quando algo maior está em jogo.

Finalmente, quando se trata da relação do empreendimento com a comunidade externa, temos um panorama razoável, e o apoio de uma entidade é importante fator para este cenário. A Secretaria de Turismo do município o apóia no sentido de fomentar

visitas através da divulgação do local aos turistas que chegam a Miranda, e também promove eventos no espaço. Além disso, a gestora declarou que existem relações com prestadores de serviços ligados ao turismo local, porém não declarou qual a natureza destes, informando apenas que esta parceria não é satisfatória. Indicou ainda que poderia ocorrer alguma mediação do poder público local, para que o artesanato ali produzido pudesse ser exposto e comercializado em feiras de outros municípios. O empreendimento não é associado a nenhum outro da região visando ações econômicas que poderiam incrementar os ganhos dos associados.

Tabela 7: Resumo da Avaliação dos Recursos Organizacionais do Centro de Artesanato Mirandense

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Estrutura administrativa e jurídica dos Empreendimentos	Consideram-se ambas como sendo deficientes. Administrativamente o empreendimento organiza-se de forma insuficiente, sem diretrizes pré-definidas e sem comando formal, apesar de ter, informalmente, alguém que responde pelo mesmo. Não há interferência externa no seu processo de tomada de decisão. A estrutura jurídica estava em processo de regulamentação à época da visita. A sua informalidade estava próxima de ser dirimida.
Influência da Cultura local	A cultura local exerce grande influência no empreendimento, especialmente na sua produção. O artesanato comercializado representa questões cotidianas do pantanal sul-matogrossense.
Relações internas no Empreendimento	Consideram-se as relações internas do empreendimento como deficientes. A desunião e falta de comprometimento dos seus integrantes pode ser extremamente prejudicial à Associação. Acredita-se, no entanto, que ocorre no momento um processo gradativo de mudança deste comportamento, devido a algumas ações coletivas que evidenciam maior integração dos membros.
Relação do empreendimento com a comunidade externa	Apresenta o melhor cenário. Podendo ser considerado razoável. Há uma importante parceria firmada com o poder público municipal, através da Secretaria de Turismo, que já se mostrou benéfica. No entanto, a comunidade local não interage com o Centro de Artesanato de forma adequada. Esta pode ser uma das causas para o baixo fluxo de venda de seus produtos para a população local, aumentando a dependência em relação aos turistas.

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

Quando analisados seus recursos organizacionais vislumbra-se um panorama no qual há muito ainda a ser feito para gerar ganhos ao empreendimento através de vantagens competitivas. No entanto admite-se que este processo de mudanças está em andamento, apesar de ser em um ritmo mais lento do que deveria.

### 4.3.3 Recursos financeiros

Os Recursos Financeiros são o ponto vital de qualquer organização, essenciais para a obtenção de ativos tangíveis para a organização, e a teoria da Visão Baseada em Recursos o contempla de forma um tanto quanto simplista, abrangendo apenas os recursos monetários, como pôde ser visto na tabela 1.

[...] ativos tangíveis como máquinas, equipamentos, fábricas, etc., são adquiridos com relativa facilidade, desde que a empresa possua os recursos financeiros para tal. Os ativos intangíveis, por outro lado, são únicos e de propriedade de uma única organização. (KAYO et al, 2006, p. 76)

O giro financeiro nos empreendimentos econômicos solidários não apresenta grande volume mensal, e esta também é a realidade do Centro de Artesanato Mirandense. Falhas apresentadas nos recursos organizacionais refletem nos recursos financeiros e um exemplo é o fato de que o empreendimento não possui informação alguma sobre seu faturamento mensal. A gestora justifica que isto é particular a cada artesão e que há certa relutância dos mesmos em tornar públicas informações neste sentido. Porém, seria de grande valia, e uma possível fonte de vantagens competitivas, se o empreendimento tivesse subsídios neste sentido, pois embasaria ações que poderiam vir a ser positivas para todos os associados.

Segundo a gestora a remuneração mensal de cada associado não ultrapassa a faixa de R\$1.000,00, ou seja, menos do que dois salários mínimos. Desta forma, alguns artesãos possuem outras fontes de renda, pois alegam que não é possível viver apenas com os recursos oriundos de sua produção artesanal.

No que refere ao emprego de recursos financeiros de terceiros em forma de financiamentos, seja público ou privado, o empreendimento nunca obteve este tipo de incentivo. O Capital de Giro, que segundo Pereira Filho (1998, p. 18) “representa uma fonte de fundos” para a organização, nunca foi incrementado com aportes financeiros externos. O fato de a empresa estar ainda em processo de constituição legal, quando a visitamos, certamente contribuiu para este quadro.

De fato, a precariedade dos recursos organizacionais desencadeia dificuldades nos outros recursos, conforme dito anteriormente. Uma estrutura administrativa deficiente, com a gestão comprometida, faz com que não haja controle sobre despesas do

empreendimento, mesmo que sejam individuais, inerentes ao processo produtivo de cada associado. A associação não sabe, por exemplo, como os seus associados administram a matéria-prima utilizada na produção, sem saber sequer quanto é gasto com estes insumos. Outra dificuldade ligada a este problema é encontrada na produção mensal do empreendimento. A associação não sabe qual é a média mensal da produção dos seus associados, e também não trabalha junto a eles a fim de estabelecer um processo produtivo coletivo, racionalizando-o de acordo com a demanda. Na visita, puderam-se observar quiosques com muitas peças, e ouviu-se relatos de que muito da produção fica “encalhado” um bom tempo nas prateleiras até ser vendido.

Em perspectiva complementar, outro aspecto que preocupa pela falta de informações é a comercialização da produção. O Centro de Artesanato não tem dado algum a respeito das vendas que realiza o que indica falta de controle em relação a isto. Por mais que as vendas sejam feitas de forma individualizada por cada artesão, um maior controle sobre elas seria útil para, por exemplo, pleitear financiamentos junto a organismos financeiros.

Um dos fatores que explica boa parte das dificuldades anteriores é o empreendimento não ter informações sobre seus consumidores. Se houvesse algum estudo neste sentido, diretrizes produtivas e comerciais coletivas poderiam ser estabelecidas para atender satisfatoriamente à sua demanda. Cabe à associação estabelecer parceria, seja com o poder público local, seja com entidades diversas da sociedade, para que levantamentos neste sentido sejam feitos a fim de embasar políticas e decisões que visem o crescimento financeiro do Centro de Artesanato Mirandense e, conseqüentemente, dos seus associados.

Tabela 8: Resumo da Avaliação dos Recursos Financeiros do Centro de Artesanato Mirandense

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Faturamento Mensal do Empreendimento	Não há informações. A desarticulação organizacional encontrada leva a crer que o empreendimento não recebia, até a data de nossa visita, recurso algum de seus associados.
Remuneração dos Associados	Não passa de R\$1.000,00. Particular a cada associado. O empreendimento não tem controle algum, nem mesmo para fins estatísticos.
Financiamentos	Nunca recebeu aporte financeiro de terceiros. A informalidade jurídica da Associação, bem como a sua desestruturação organizacional, podem ser considerados como os principais motivos para que isto ocorra.

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

A situação encontrada nestes recursos parece ser mais preocupante do que nos outros analisados. As suas variáveis dependem também de fatores externos, ou seja, da demanda, logo, deve-se buscar maiores informações a respeito do consumidor destes produtos, pois isto traria vantagens competitivas capazes de gerar ganhos consistentes e duradouros ao empreendimento e aos seus associados, resultando em maiores ganhos financeiros.

#### **4.3.4 Recursos humanos**

Todo ser humano envolvido no processo produtivo de uma organização compõe os recursos humanos da mesma, e a VBR os aborda também, a fim de obter de vantagens competitivas para a organização, no mercado. A Gestão de Recursos Humanos é parte inerente ao processo de Administração Estratégica, e Lopes (1965 apud ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993, p. 17) afiança que ela serve para

[...] conduzir racionalmente as relações entre indivíduo e trabalho que deve executar, ambiente de trabalho, grupo de trabalho, chefes, empresa, comunidade social e os problemas que dela se originam, encontrando soluções adequadas. (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993, p. 17)

A análise destes recursos nos empreendimentos econômicos solidários estudados busca delinear o perfil tanto de gestores quanto dos associados, com o objetivo de identificar capacidades que possam gerar ganhos aos mesmos, bem como deficiências que possam ser trabalhadas, seja através de treinamentos, capacitações, políticas e programas de conscientização ou por outros meios.

O Empreendimento tem como responsável uma mulher, natural do estado de Minas Gerais, situada na faixa etária de 40 a 50 anos de idade e sua escolaridade sendo o ensino médio completo. Além de responder pelo empreendimento, confecciona bordados em geral e exerce a atividade com o intuito de complementar a renda familiar. Durante nossa visita, pudemos observar que a gestora é uma pessoa respeitada entre os associados do empreendimento, aparentando ter bom relacionamento com todos os seus integrantes.

A mesma admitiu que jamais participou de qualquer treinamento ou capacitação na área administrativa ou de gestão, e informou também que nenhum dos componentes do empreendimento tem conhecimentos técnicos suficientes neste sentido. Ela se mostra consciente desta carência ao indicar áreas que poderiam ser trabalhadas junto aos associados no sentido de assessorá-los, capacitá-los e até mesmo treiná-los, entre as quais é possível destacar: diagnóstico e planejamento, assessoria em marketing e comercialização, econômico-financeira, assessoria na formalização ou registro da empresa, para produção e tecnologia e para questões ambientais.

De acordo com as necessidades declaradas pela gestora, e com o que foi observado durante a análise deste empreendimento, algumas questões carecem de atenção mais especial e urgente, e deveriam ser priorizadas num programa de assessoria e capacitação para o empreendimento, que poderia ocorrer até mesmo durante o processo de incubação na ITCP da UFMS. Assessorar a gestora em questões de diagnóstico e planejamento de médio a longo prazo, bem como na comercialização seria de extrema importância e contribuiria para sanar boa parte dos problemas mais imediatos do empreendimento, que dizem respeito à sua gestão. A assessoria nestes dois pontos estabeleceria um padrão organizacional com diretrizes produtivas e comerciais.

Outra assessoria e/ou capacitação teórica importante seria no âmbito da produção - seria importante que os associados do empreendimento tivessem conhecimentos básicos a respeito de demanda e controle de estoque e oferta, por exemplo, para que otimizassem seu tempo, organizando-se de melhor maneira neste sentido. Capacitações técnicas no sentido de aprimoramento dos produtos que confeccionam também são importantes, visto que o consumidor é cada vez mais exigente, e isto não é diferente entre aqueles que consomem artesanato. A gestora informa que existem associados que já participaram de oficinas e capacitações profissionalizantes porém não consegue avaliar se houveram melhorias após estes treinamentos. Ela informa que o curso com maior apelo e participação dos associados foi o de Argila, com duração de três meses (um curso básico), e seis meses (Avançado), que ocorreu em Campo Grande. Estar em constante processo de refinamento de sua produção certamente gera vantagens competitivas em um mercado cuja oferta apresenta pouca diferenciação.

As visões da gestora podem ser consideradas positivas, uma vez que considera alguns aspectos importantes como fundamentais ao Centro de Artesanato Mirandense, por exemplo, a viabilidade do empreendimento em trabalhar com o turismo. Ela sabe da importância desta atividade econômica para o seu empreendimento e observa que o

mesmo não consegue ter ainda um resultado significativo neste setor, mesmo este sendo o principal responsável pelos seus consumidores. Cita também que deveria haver maior envolvimento do poder público local com os artesãos da cidade, no sentido de ouvi-los com maior frequência, para direcionar políticas públicas que fomentem o turismo local e, conseqüentemente, impulsionem seu comércio. Ela cita que feiras e eventos seriam medidas que poderiam alavancar o comércio de artesanato em Miranda.

Tabela 9: Resumo da Avaliação dos Recursos Humanos do Centro de Artesanato Mirandense

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Perfil do gestor do Empreendimento	<p>Considera-se a gestora deste empreendimento como adequada ao cargo que exerce.</p> <p>Possui formação básica completa, tendo o ensino médio completo;</p> <p>Tem bom relacionamento e influência entre os associados;</p> <p>É uma pessoa “do meio”. Ou seja, é artesã como todos os outros associados. Isto é importante pois gera maior identificação dos mesmos com a pessoa que os representa.</p>
Treinamento e Capacitação dos gestores e componentes do Empreendimento	<p>É um aspecto deficitário.</p> <p>A gestora admite que jamais teve algum treinamento ou capacitação adequado para exercer o cargo que ocupa. Não possui conhecimentos técnicos a respeito da gestão de um empreendimento.</p> <p>Os associados raramente se reciclam através de capacitações e treinamentos. Um maior investimento aqui poderia resultar em produtos melhores acabados e numa oferta mais racional para o mercado consumidor. Tais cursos devem acontecer no próprio município, e não em outras cidades, pois isto é um fator que pode desmotivar os associados.</p>
Visão do gestor	<p>A gestora tem consciência das dificuldades e deficiências do empreendimento, e possui também visões coerentes com a realidade do mesmo.</p> <p>Julga essencial o trabalho com o turismo e propõe políticas públicas razoáveis que, se aplicadas, poderiam gerar melhores resultados ao empreendimento.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

No geral conclui-se que, apesar da baixa capacidade técnica destes recursos humanos, o panorama apresenta perspectivas de melhoras. Para isso é necessário maior envolvimento do poder público local no processo de aprimoramento destes recursos, seja através de capacitações, treinamentos ou assessorias, dado que o empreendimento não possui recursos financeiros suficientes para despender neste sentido. O melhor preparo destes recursos humanos é capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis e duradouras ao negócio.

#### **4.4 Associação Cultural e Social Nova Esperança**

O primeiro empreendimento indígena a ser analisado neste estudo em pouco diferirá dos demais, que virão nas sessões posteriores. Funciona desde o ano de 2009 e nunca teve suas atividades interrompidas, desde então. Atua com produção e comércio de artesanatos, sendo composto, majoritariamente, por mulheres. É o empreendimento indígena em melhores condições no que diz respeito aos seus recursos, conforme poderá ser visto a seguir.

##### **4.4.1 Recursos físicos**

Devido à impossibilidade de visitar os empreendimentos indígenas, a análise dos seus recursos físicos fica, exclusivamente, de acordo com o que foi passado por sua gestora. As observações, que invariavelmente complementam a análise destes recursos, não são empregadas nestes casos.

As condições físicas deste empreendimento não fogem da realidade vista no anterior, porém com os agravantes de ser localizado em área rural e ter como principal acesso uma via cascalhada em estado apenas regular, segundo sua gestora. Leva vantagem em relação aos outros empreendimentos indígenas estudados no aspecto “distância do principal ponto de venda”, pois se localiza na faixa de distância de até 4,9 quilômetros, do Centro Referencial de Cultura Terena, onde é comercializada a produção de diversos empreendimentos econômicos solidários de natureza indígena.

A Associação possui instalações cedidas pelo poder público, as quais a gestora considera como sendo excelentes. Esta estrutura que sedia o empreendimento é localizada dentro da própria Aldeia Passarinho. Porém, é utilizada pela Associação para diversos fins, entre eles para a produção do artesanato. A comercialização não ocorre ali, uma vez que não é frequente a visita de turistas às aldeias da região, inclusive nas que são objetos deste estudo. Por este motivo a parceria com o Centro Referencial da Cultura Terena é vital para estes empreendimentos, sendo o maior responsável pela comercialização dos artesanatos produzidos em território Terena no município de Miranda.

No que concerne aos equipamentos empregados no empreendimento, tanto no processo produtivo quanto na gestão, a situação é de absoluta nulidade, conforme os relatos da gestora da Associação. O processo produtivo é 100% manual, desde a retirada da taboa do meio-ambiente, passando pelo transporte à sede do empreendimento, até a confecção das peças. Não é empregado nenhum tipo de equipamento que denote qualquer interferência tecnológica em todo este processo.

A matéria-prima utilizada por este empreendimento na produção de artesanato é, exclusivamente, a taboa - espécie de capim alto que nasce em áreas alagadiças e/ou brejos, e é bastante comum em território pantaneiro. É abundante na região, de fácil acesso e manuseio e pode dar origem às mais variadas peças artesanais. O fato de ser um elemento do meio-ambiente local e, portanto, sua obtenção não implicar em despesa financeira alguma é, por si só, fator gerador de vantagem competitiva para este empreendimento, mesmo concorrendo no mercado com outros que desfrutam de condições similares. Dedicar-se à produção de artesanatos com base em uma matéria-prima apenas pode gerar grau de especialização alto, diferenciando a produção oriunda deste empreendimento, e para isso, a abundância e o custo nulo da taboa para as artesãs pode ser decisivo para o sucesso comercial do negócio.

Tabela 10: Resumo da Avaliação dos Recursos Físicos da Associação Cultural e Social Nova Esperança

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Emprego de recursos tecnológicos	Nulo. A gestora informa que não é necessário o emprego de qualquer tipo de maquinário na produção de artesanatos neste empreendimento. Recomenda-se, porém, o emprego de tecnologias para o controle organizacional como, por exemplo, um computador com softwares de manuseio simples, como o pacote Office.
Condições das instalações	Segundo a gestora, as condições das instalações do empreendimento são excelentes, e sua estrutura supre toda e qualquer necessidade dos associados, especialmente durante a produção das peças artesanais.
Acesso à matéria-prima e insumos	Considera-se excelente, visto que todo o insumo utilizado pelo empreendimento na produção de artesanato é encontrado livre e gratuitamente na região da aldeia.
Acessibilidade ao empreendimento	A via que leva ao empreendimento é um ponto preocupante. Apesar de estar em estado considerado bom, é uma via cascalhada. Atenua o problema o fato da distância do empreendimento para o principal parceiro comercial ser curta, sem chegar a 5 km.

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

A situação destes recursos físicos na Associação Cultural e Social Nova Esperança pode ser considerada boa e capaz de gerar vantagens competitivas para o empreendimento. Apesar da absoluta precariedade observada nas variáveis tecnológicas, a pouca importância geral de recursos dessa natureza para o negócio faz com que esta deficiência mal seja sentida. O diferencial poderia vir em seu emprego para a gestão da Associação, pois acarretaria em maior controle tanto da sua produção como da comercialização, fornecendo dados que certamente embasariam políticas de administração estratégica. Outro ponto com avaliação negativa, a acessibilidade ao empreendimento, teria impacto maior nos resultados da organização se apresentasse melhores condições, tanto de asfalto como de sinalização para turistas de como é possível chegar até a Aldeia Passarinho. Esta questão, porém, está fora do alcance prático dos associados do empreendimento, e cabe diretamente ao poder público municipal.

Se estes dois aspectos aqui apontados tiverem atenção diferenciada tanto dos gestores e associados como do poder público local, certamente gerarão oportunidades maiores aos integrantes da Associação, contribuindo para o progresso econômico da aldeia e de seus componentes através de vantagens competitivas.

#### **4.4.2 Recursos organizacionais**

No que tange aos recursos organizacionais deste empreendimento, temos uma Associação formalmente estruturada, devidamente inserida no cadastro nacional de pessoas jurídicas (CNPJ), e apenas isto já é o suficiente para posicioná-la um patamar acima da Associação estudada na seção anterior.

Sua estrutura administrativa apresenta-se também mais clara, com cargos devidamente designados, estrutura formal de reporte que facilita todo o trâmite interno e possibilita visualizar sua estrutura hierárquica. Há, portanto, um presidente e seu vice, secretário e seu vice, tesoureiro e seu vice, e um conselheiro e seu vice, sendo todos eleitos internamente e democraticamente. As reuniões do empreendimento acontecem bimestralmente e todos os associados são convocados a participar, seja para ouvir ou expor suas idéias e opiniões. Todos os registros destas reuniões são documentados em atas.

Com relação à remuneração procedente da comercialização do artesanato produzido pelos associados do empreendimento, ela acontece de forma simples - cada um recebe pelo que produz diretamente do Centro Referencial de Cultura Terena, que é o responsável pela venda destes produtos. Ainda com relação aos aspectos administrativos, a gestora apontou que uma das principais dificuldades encontradas refere-se à dificuldade de acesso ao crédito para o empreendimento, extremamente complicado de ser contraído em instituições bancárias convencionais. Informou também algo que contradiz o que havia dito anteriormente, quando questionada acerca dos recursos tecnológicos e se achava necessário o emprego de algum tipo de maquinário para incrementar a produção, assinalando dificuldades e problemas técnicos no processo produtivo. Na seção anterior a gestora informou que não havia a necessidade de incrementos técnicos no processo produtivo.

Outro ponto a ser salientado entre as variáveis administrativas é o fato de o empreendimento possuir um objetivo claro e definido que direciona suas ações. A Associação Cultural e Social Nova Esperança almeja o “Resgate da Cultura Terena e a Comercialização da sua Produção”. Os objetivos de uma organização “são resultados quantitativos e qualitativos (essenciais à sobrevivência) que a empresa deverá alcançar [...]” (MÜLLER, 2003, p. 66), sendo, portanto, os responsáveis por definir os caminhos da associação, além de embasar toda a sua estratégia organizacional.

A cultura terena permeia todas as ações da associação, sendo inclusive o seu resgate, um dos objetivos do empreendimento. Os integrantes da associação perceberam que se não forem eles a lutar pela manutenção de suas tradições e cultura, propagando-a entre outras formas através do artesanato, sua memória se perderá ao longo dos anos.

No que refere às relações internas do empreendimento, nota-se que o grupo é composto por pessoas bastante participativas nas questões da associação, e esta informação é reiterada também pela gestora, que cita inclusive a abertura dada às opiniões e idéias de seus componentes sendo que, muitas vezes, estas são postas em prática. Entretanto a gestora também considera este grupo como desorganizado e desunido, ou seja, por mais que haja vontade e empenho dos associados em questões do empreendimento, não há mobilização ordenada destas pessoas, além disso, muitas agem individualmente, buscando aquilo que seria melhor para si, sem pensar no coletivo.

Acerca do relacionamento do empreendimento com a comunidade externa - integrantes da própria aldeia, população de Miranda, poder público local, comerciantes, entre outros - há um panorama razoável, que carece apenas de maior envolvimento da própria comunidade indígena da Aldeia Passarinho nas questões do empreendimento, assim como

outros setores da sociedade Mirandense, especialmente o poder público. Um maior envolvimento destes dois segmentos sociais traria vantagens para o empreendimento.

A relação com prestadores de serviços externos ligados ao turismo concentra-se na parceria para comercialização de sua produção no Centro Referencial da Cultura Terena, e a gestora declara-se satisfeita com esta parceria, porém, crê que o artesanato produzido na Associação poderia ser comercializado também em outros lugares, especialmente fora dos limites do município de Miranda. Julga também que maiores incentivos do Poder Público Estadual ao turismo na região poderiam gerar maiores ganhos a todos os empreendimentos econômicos solidários da cidade, inclusive a esta Associação.

Tabela 11: Resumo da Avaliação dos Recursos Organizacionais da Associação Cultural e Social Nova Esperança

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Estrutura administrativa e jurídica dos Empreendimentos	Considera-se ambas as estruturas como sendo adequadas: Empreendimento devidamente formalizado; Estrutura administrativa adequada, com cargos e hierarquia definidos, gerando uma estrutura interna de reporte.
Influência da Cultura local	A cultura local é essencial para o empreendimento, exercendo grande influência na produção de artesanatos.
Relações internas no Empreendimento	O panorama das relações internas do empreendimento não é bom pelo fato de seus componentes terem perfil desorganizado e serem desunidos, conforme sua gestora. No entanto, mostram-se bastante participativos com relação a questões da Associação, bem como interessados nos destinos que o empreendimento toma. Trabalhos de aprimoramento e conscientização destes associados seria um primeiro e importante passo para a maior integração e organização interna.
Relação do empreendimento com a comunidade externa	O empreendimento possui aqui um bom campo a ser explorado. Tem relacionamento sólido firmado com o Centro Referencial da Cultura Terena, para a comercialização da sua produção, porém não expande seus horizontes comerciais. Parcerias com empreendimentos similares, em outras cidades do estado, poderiam alavancar a Associação de forma nunca vista.

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

No geral, os recursos organizacionais deste empreendimento apresentam condições razoáveis, necessitando apenas alguns pequenos ajustes em alguns pontos como, por exemplo, na questão de relacionamentos internos, em que a melhoria da organização dos componentes, especialmente no que diz respeito ao processo produtivo, poderia gerar melhoras significativas, assim como maior união entre os membros, visando sempre o bem-

estar coletivo. As relações externas também necessitam de algum incremento, e maior diálogo com o poder público, municipal ou estadual, poderia render bons frutos, assim como parcerias com entidades e empreendimentos do município e até mesmo de fora dos limites da cidade de Miranda, poderiam alavancar a comercialização da sua produção.

#### **4.4.3 Recursos financeiros**

O empreendimento comete aqui erros similares aos observados na análise dos Recursos Financeiros do Centro de Artesanato Mirandense, sem controle algum sobre o que é faturado mensalmente através da comercialização de seus produtos. Esta é uma falha, aliás, que foi observada também na análise dos próximos empreendimentos.

A renda mensal média de cada de cada associado não ultrapassa R\$1.000,00, porém o que provém do artesanato neste montante é ínfimo, segundo sua gestora. Devido à falta de controle do faturamento mensal, mencionada anteriormente, não é possível mensurar precisamente quanto desta remuneração mensal provém do artesanato. A gestora estima em 30 unidades o volume médio de peças vendidas mensalmente pela Associação, sendo repassado a cada associado o valor corresponde àquilo que produziu.

De fato o empreendimento não gera recursos suficientes para incrementos significativos, especialmente para suprir as dificuldades observadas em seus recursos físicos, com melhorias estruturais e tecnológicas. Os financiamentos seriam uma alternativa para sanar tais necessidades, porém jamais se buscou recursos em instituições financeiras. O fato de ser uma associação formal é positivo neste sentido, mas há outras questões a observar quando se pretende tomar qualquer tipo de empréstimo bancário, como por exemplo, a capacidade do empreendimento de honrar os compromissos que assumirá. Portanto, antes de recorrer a este meio, a Associação deve se organizar administrativamente para controlar suas receitas e gastos e saber quanto pode dispor mensalmente para amortizar um empréstimo.

Apesar de não ser uma das variáveis passíveis de análise, é interessante abordar a comercialização da produção. Uma dificuldade encontrada é o fato do empreendimento não fazer venda direta ao consumidor, dependendo exclusivamente do Centro Referencial de Cultura Terena para que isso ocorra. A estrutura física do empreendimento cumpre com seus objetivos como sede da Associação e ponto de

convivência entre os seus associados, bem como oferece espaço para que a produção se realize. No entanto não há, segundo a gestora, um local adequado para a comercialização, por isso a dependência em relação ao Centro Referencial.

Tabela 12: Resumo Avaliação dos Recursos Financeiros da Associação Cultural e Social Nova Esperança

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Faturamento Mensal do Empreendimento	<p>Não há controle de faturamento tanto coletivo como individual.</p> <p>Sugere-se a implementação de um sistema de controle do faturamento com base no que o Centro Referencial de Cultura Terena repassa mensalmente aos associados, sendo a Associação a responsável por gerir estes recursos e transferi-los aos associados.</p>
Remuneração dos Associados	<p>No geral, os associados não têm remuneração maior do que R\$1.000,00, inclui-se aí a oriunda de programas assistenciais do governo e também de trabalhos que não estão ligados à Associação.</p>
Financiamentos	<p>Nunca obteve nenhum tipo de financiamento, mas o fato de ser formal já é um passo importante para que isso ocorra. Adequações internas no âmbito administrativo se fazem necessárias para que a Associação possa gerir estes recursos de forma responsável.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

A situação dos recursos financeiros deste empreendimento não difere muito do empreendimento analisado na seção anterior, e também foi parecida com a encontrada nas análises relatadas nas próximas sessões, com um ou outro ponto que se diferencie. Entre as diferenças, pode-se citar o fato de ser uma Associação legalmente constituída, o que a coloca a frente dos demais no que diz respeito à busca por recursos monetários através de financiamentos. Tais fatos, caso bem trabalhados, já poderiam estabelecer vantagens para este empreendimento em detrimento aos outros.

#### 4.4.4 Recursos humanos

Assim como no Centro de Artesanato Mirandense, os recursos humanos deste empreendimento são compostos, majoritariamente, por mulheres. São 27 integrantes, contando com os que compõem a diretoria. A gestora é natural do estado do Mato Grosso do Sul, e está na faixa etária entre 20 e 30 anos, a mais nova gestora entre os empreendimentos estudados. Possui o ensino médio completo, e não possui nenhuma atividade extra no

momento, dedicando seu tempo exclusivamente ao empreendimento e a produção dos artesanatos.

A gestora relata que começou a trabalhar com artesanato em taboa após participar de um curso através do programa Fome Zero, do Governo Federal, e atua já há três anos nesta atividade. Ao contrário do que se observa entre os gestores dos outros três empreendimentos, este é o único caso em que a responsável pelo empreendimento não tem o artesanato como tradição familiar, pois ingressou na atividade somente depois de uma capacitação oferecida pelo poder público federal. Participou também de outros cursos nas áreas de gestão e sustentabilidade, com duração de seis horas cada um, que serviu para introduzir alguns conceitos mais gerais e um pouco de sua aplicabilidade, mas, no entanto, ela declara ser difícil colocar em prática pouco que foi aprendido, pois os integrantes do empreendimento são absolutamente leigos nesse sentido.

Sendo assim, ela aponta áreas que julga serem passíveis de exploração em assessorias, capacitações e/ou treinamentos, tanto para ela como para os outros integrantes da associação, com ênfase nas seguintes: Formação/Capacitação profissional (técnica ou gerencial), Assessoria em Marketing/Comercialização, Econômico/Financeira, Assessoria para Informática e Sistemas, para Produção e Tecnologia, para Questões Ambientais. Aponta também a necessidade de um trabalho que vise mobilizar os integrantes do empreendimento no sentido de haver maior solidariedade dentro do grupo, o que sanaria um problema descrito na análise dos recursos organizacionais, que é a falta de união entre os membros.

Algumas integrantes da Associação já participaram de cursos no passado, especialmente para aprimoramento das habilidades artesanais na confecção da sua produção em taboa, e a gestora salienta que as melhorias decorrentes destes cursos foram bastante significativas, o que embasa a necessidade de novas reciclagens destas artesãs neste sentido.

Por fim, as percepções da gestora quanto a aspectos gerais do empreendimento mostram que seu perfil está muito próximo daquele observado no empreendedor social, definido por Oliveira (2004, p. 13) como o responsável por um empreendedorismo que:

Visa o coletivo e integrado; produz bens e serviços para a comunidade local, e global; tem foco na busca de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade; tem como medida de desempenho o impacto e a transformação social; visa resgatar pessoas da situação de risco social, promovê-las, gerar capital social, inclusão e emancipação social.

Ela crê ser altamente viável para o empreendimento que gere, trabalhar diretamente com a atividade turística, pois observa que este é um setor carente de produtos e serviços na região. Aponta também que a política pública mais urgente no momento, e que impactaria positivamente para o empreendimento, seria a de melhorias nas condições de acesso ao local da Associação. Diz também que almeja e luta para prover melhorias tanto para os jovens da comunidade quanto para os idosos e crê que o empreendimento é uma ferramenta para ajudar neste aspecto.

No que concerne às atribuições de uma organização tal qual a Associação que dirige, a gestora aponta que entre as responsabilidades do cargo que ocupa, as financeiras e de recursos humanos são prioritárias, seguidas pelas atribuições relacionadas à comercialização, distribuição e produção do empreendimento.

Tabela 13: Resumo da Avaliação dos Recursos Humanos da Associação Cultural e Social Nova Esperança

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Perfil do gestor do Empreendimento	<p>O perfil da gestora do empreendimento é considerado ideal.</p> <p>É jovem, com a formação básica completa, não possui atividades extras e já buscou formações complementares.</p> <p>Possui traços que a aproximam do perfil de um empreendedor social, buscando melhorias coletivas para os associados e para a comunidade no geral, reiterando sua preocupação com os jovens e com os mais velhos.</p> <p>Talvez o maior problema seja o fato dela ser uma artesã recém-formada, em meio a pessoas que se dedicam a muitos anos nessa atividade, o que pode gerar alguns conflitos internos.</p>
Treinamento e Capacitação dos gestores e componentes do Empreendimento	<p>Variável mais crítica dos Recursos Humanos deste empreendimento.</p> <p>Apesar de alguns membros da Associação já terem participado de capacitações sendo atestadas, inclusive, melhorias na produção pós-treinamento, avalia-se que poderia haver maior empenho no sentido de prover aumento da gama de informações técnicas e práticas para cada associado.</p> <p>A solução viria através do maior envolvimento do poder público local, fornecendo estes cursos para as integrantes deste empreendimento, ou até mesmo capacitando um pequeno número de membros, de preferência a gestora e mais uma ou duas pessoas, para que estas possam retransmitir conceitos, informações e técnicas mais básicas para todas as outras associadas.</p>
Visão do gestor	<p>Apesar das dificuldades encontradas, nota-se na gestora otimismo e vontade de alavancar o empreendimento e a comunidade local.</p> <p>É ciente das limitações, tanto em termos físicos como em termos humanos, do empreendimento e busca melhorar estes recursos utilizando o que têm ao seu alcance.</p> <p>É bem razoável ao mencionar políticas públicas que, se implementadas melhorariam as condições da Associação e ao apontar a melhoria nas condições do acesso como prioridade a ser tomada pelo poder público local.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

Os recursos humanos da Associação Cultural e Social Nova Esperança como estão dispostos hoje, podem resultar em ganhos relativos para o empreendimento se forem utilizados de forma adequada, pois apresentam certo grau de especialização na produção, além de possuir membros com algum treinamento e capacitação técnica. Considerando-se o estado destes nos outros empreendimentos analisados, se bem explorados os desta associação certamente resultarão em vantagens competitivas. Outro diferencial é sua gestora, que apresenta perfil extremamente positivo e que pode trazer benefícios a todos. Suas idéias e visões vão ao encontro do que se espera de uma gestora de perfil empreendedor para um Empreendimento Econômico Solidário, buscando sempre o melhor para a coletividade da comunidade em que vive.

#### **4.5 Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha**

A Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha – AMITECA - é o empreendimento econômico solidário mais antigo entre os analisados - iniciou suas atividades no ano de 1987 e jamais as interrompeu desde então. Produz exclusivamente artesanatos em cerâmica, obtida através da argila encontrada na região da Aldeia Cachoeirinha. É o Empreendimento Econômico Solidário em piores condições gerais, quando analisado com base em seus recursos, como poderá ser visto a partir da próxima sessão.

##### **4.5.1 Recursos físicos**

Os recursos físicos deste empreendimento apresentam-se aquém do desejado e, como estão dispostos hoje, não são estratégicos e capazes de gerar vantagens a Associação, há necessidade de árduo trabalho no sentido de estruturá-lo adequadamente e oferecer melhores condições aos seus associados.

O empreendimento localiza-se em área rural do município, dentro da Aldeia Cachoeirinha, entre 10 km e 19,9 km do principal parceiro para comercialização da sua produção, o Centro Referencial da Cultura Terena, que fica na região central da cidade.

Seu acesso é precário, feito através de via de terra cujas condições de conservação são consideradas ruins por sua gestora.

As instalações são próprias, localizadas dentro da Aldeia Cachoeirinha. A gestora informa que as condições da sede da Associação são ruins e muito inadequadas para que as artesãs do empreendimento possam produzir suas peças. Informa ainda que muitas vezes algumas das integrantes produzem seus artesanatos em suas próprias casas, pois lá encontram condições melhores.

Nenhum equipamento é empregado na produção da associação, o processo é totalmente manual. A gestora informa que incrementos em maquinários seriam bem vindos, no entanto as questões financeiras são o grande empecilho para que isso ocorra. O empreendimento não possui também nenhum equipamento que auxilie na sua gestão, o que ratifica a classificação do panorama tecnológico da Associação como nulo.

A matéria-prima empregada na produção deste empreendimento econômico solidário é basicamente o barro, que origina a argila trabalhada por estas artesãs, e na região do pantanal, este material é abundante, não incidindo em custo financeiro algum para a Amiteca.

Tabela 14: Resumo da Avaliação dos Recursos Físicos da Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Emprego de recursos tecnológicos	Nulo. Não é empregado nenhum recurso que vise a otimização do processo produtivo, sendo este exclusivamente manual. Também não há o emprego de equipamentos que poderiam auxiliar na gestão do empreendimento, como por exemplo, um computador.
Condições das instalações	Precárias. Com base nas informações passadas pela gestora do empreendimento, as condições físicas do empreendimento são as piores possíveis.
Acesso à matéria-prima e insumos	Esta é a variável mais favorável entre os recursos físicos deste empreendimento, é possível considerá-la ótima. Porém este fator apenas não é capaz de gerar vantagens competitivas para o empreendimento, uma vez que seus concorrentes estão em condições semelhantes no que diz respeito à matéria-prima.
Acessibilidade ao empreendimento	Outro ponto precário. O acesso feito por via de terra em condições ruins e a distância do principal parceiro comercial do empreendimento fazem com que esta seja outra variável deficitária da Associação, contribuindo para um resultado econômico incapaz de atender aos desejos dos seus associados.

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

Observa-se, portanto, que os recursos físicos do empreendimento, de um modo geral, não garantem o bom desempenho da Associação, pelo contrário, contribuem para que o resultado final de suas atividades seja insatisfatório para seus associados já que não oferece condições adequadas de trabalho aos seus artesãos.

O problema todo parece ser fruto de uma coisa só, a falta de recursos financeiros. Na sessão específica que aborda estes recursos, a situação é analisada mais detalhadamente. Ainda na esfera dos recursos físicos, a única solução imediata no momento seria o envolvimento do poder público local, especialmente nas questões de acessibilidade, a fim de melhorar as condições da via que leva à aldeia em que se localiza a Amiteca e até mesmo buscar parcerias para melhorar as condições das instalações físicas do empreendimento. Sanando estes dois problemas, certamente o empreendimento teria novas perspectivas e resultados mais significativos.

#### **4.5.2 Recursos organizacionais**

“A visão baseada em recursos objetiva examinar o papel dos recursos organizacionais imóveis na criação de uma vantagem competitiva sustentável” (BARNEY, 1986, apud MASSUKADO, 2006, p. 206). A partir de recursos organizacionais devidamente estruturados e estabelecidos, a organização possui base para que ações estratégicas se desenvolvam e vantagens sejam obtidas em um mercado cada vez mais concorrido.

O empreendimento possui estrutura organizacional padrão, composta por uma diretoria, uma equipe de coordenação e um conselho diretor, sendo os cargos distribuídos entre Presidente, Secretário, Tesoureiro e Conselheiros, todos com seus respectivos vices. Possui 25 membros, todos elegíveis a qualquer cargo na diretoria. Estes se reúnem quinzenalmente para discutir questões referentes ao andamento da Associação, mudanças e também assuntos relevantes dentro da própria comunidade. Toda e qualquer decisão passa pelo crivo interno dos integrantes do empreendimento, sem que pessoas externas à Associação possam interferir.

A remuneração dos membros deste empreendimento, conforme acontece nos outros, é individualizada - cada artesão recebe apenas sobre aquilo que produz e de fato é

comercializado, o que contribui para a caracterização destes artesãos vinculados à Associação como algo próximo daquilo que é um trabalhador autônomo.

Em perspectiva complementar no que refere à estrutura jurídica, a Associação, que já tem mais de 20 anos de existência, ainda permanece na informalidade. “Estimular a formalização [...] amplia o acesso ao crédito e a programas de capacitação e melhora as condições de trabalho” (CAVALCANTI; LIMA; NETO, 2005, p. 39). A situação precária na qual se encontra o empreendimento atualmente tem nesta informalidade uma de suas razões, uma vez que tem suas ações limitadas pelo mercado devido a isto.

Tal qual nos outros empreendimentos analisados, a cultura local se faz presente de maneira muito forte também na Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha, sendo, principalmente, fonte de inspiração para as artesãs que retratam elementos da cultura pantaneira e terena em suas esculturas em cerâmica.

Esta influência reflete positivamente também nas relações internas entre os membros do empreendimento, devido à identificação que possuem por fazerem parte de uma mesma comunidade. A gestora considera os integrantes da Associação um grupo organizado, unido e participativo com relação às questões que competem à Amiteca, tendo sempre suas opiniões consideradas. Isso é provado quando se observa as ações realizadas de forma coletiva no empreendimento, nas quais os integrantes compartilham de uma mesma estrutura física além de instrumentos de trabalho e da propaganda de seus produtos.

Por fim, as relações do empreendimento com a comunidade externa resumem-se na parceria firmada com o Centro Referencial da Cultura Terena para a comercialização dos artesanatos produzidos e à participação da comunidade da Aldeia Cachoeirinha, que exercem boa influência na Associação. A gestora, no entanto, afirma que o relacionamento com o agente comercializador de sua produção é insatisfatório e sugere, entre outras coisas, parcerias com artesãos e comércios de outros municípios da região para intercambiar produtos, e dessa forma aumentar as vendas.

Tabela 15: Resumo da Avaliação dos Recursos Organizacionais da Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Estrutura administrativa e jurídica dos Empreendimentos	A estrutura Administrativa apresenta-se de forma adequada, estabelecendo cargos que sinalizam hierarquia no processo de tomada de decisões internas, porém sempre ouvindo as opiniões dos seus membros. A estrutura jurídica, no entanto, é precária e acarreta dificuldades para o empreendimento, alijando-o de obter melhores condições, especialmente financeiras.
Influência da Cultura local	A cultura local é extremamente presente em todos os aspectos da organização, e influencia desde os produtos que os associados fazem até as relações internas dos componentes.
Relações internas no Empreendimento	São satisfatórias, pois há uma identificação cultural e social grande entre todos os integrantes da Associação, o que leva a um grau de união, organização e participação, satisfatórios, com todos buscando o melhor para o coletivo, sem deixar questões individuais terem muita influência.
Relação do empreendimento com a comunidade externa	Existe apenas uma parceria comercial para a venda de seus produtos, firmada com o Centro Referencial da Cultura Terena, a qual é tida como insuficiente pela gestora do empreendimento. Outra questão importante é o envolvimento da comunidade da Aldeia com a Associação, mesmo pessoas que não são associadas. Isto é muito importante para o fortalecimento da Associação.

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

O ponto mais preocupante dos recursos organizacionais da Amiteca é o fato de que a Associação ainda não é formalizada juridicamente, mesmo com tantos anos de existência. Para que possa almejar melhorias significativas, remunerar melhor seus associados e não apenas garantir sua subsistência, esta estruturação jurídica é essencial, pois através dela o empreendimento terá maiores possibilidades de trabalho almejando algum progresso, ainda que gradativo, cujo objetivo seja obter melhores resultados, especialmente econômicos.

Dois aspectos positivos a ressaltar são as relações internas entre os membros do empreendimento, que denota convergência de esforços para a obtenção de bons resultados coletivos e também o bom relacionamento com a comunidade externa, da Aldeia Cachoeirinha. São aspectos que já proporcionam alguma vantagem competitiva à Amiteca e, se melhores explorados, poderão ser ainda mais importantes à Associação.

### 4.5.3 Recursos financeiros

Recursos também podem ser caracterizados por sua aplicabilidade ao processo produtivo, variando de utilitário a instrumental. Recursos utilitários são aplicados diretamente no processo produtivo ou combinados para desenvolver outros recursos. Recursos instrumentais são usados especificamente para fornecer acesso aos outros recursos (Penrose, 1959). [...] recursos financeiros podem ser considerados instrumentais porque são flexíveis e podem ser usados para obter outros recursos, como pessoas ou equipamento (BRUSH; GREENE; HART, 2002, p. 24).

O estudo dos recursos financeiros deste empreendimento revela situação muito semelhante àquela observada nas análises anteriores, ou seja, uma precariedade que limita ações e impossibilita seus membros de terem um melhor rendimento através do artesanato que produzem.

O faturamento mensal do empreendimento, por exemplo, não pode ser mensurado, uma vez que toda a receita oriunda da venda dessas peças no ponto de comercialização é repassada diretamente a cada artesão e não à Amiteca para que esta faça a distribuição do dinheiro. Outro ponto idêntico aos outros empreendimentos analisados refere-se à remuneração dos seus associados, que não ultrapassa dois salários mínimos, mesmo quando somados os recursos obtidos através de outros trabalhos que não a produção de artesanato, e também através de programas assistenciais do governo, como o Bolsa Família. A receita individual vinda do artesanato também não é mensurada, mas é sabido que representa uma porcentagem ínfima do montante que compõe a renda destas artesãs.

A Amiteca, tal qual os outros empreendimentos jamais buscou recursos monetários em financiamentos e, mesmo se buscasse, dificilmente conseguiria, dada a sua informalidade. Este é um dos pontos que faz com que a estruturação jurídica mencionada anteriormente seja imprescindível, uma vez que um aporte financeiro bem alocado poderia fazer com que a Associação fosse rentável aos seus integrantes.

Idêntica também é a situação com relação às despesas do empreendimento com matéria-prima para a produção de seus artesanatos em cerâmica: gasto zero. Sob esta mesma ótica, com relação à comercialização de artesanatos, o gestor informou que a Associação realiza vendas diretas ao consumidor, porém raramente isso acontece, pois depende de visitas à aldeia, que não tem incentivo do poder público local e, conseqüentemente, não é vendido como roteiro turístico pela iniciativa privada. Segundo

informações passadas pela gestora do empreendimento, o mesmo comercializa apenas algo entre 1% e 1,7% do que produz por mês.

Desta maneira, sugere-se uma medida que poderia trazer melhores resultados financeiros ao empreendimento: ampliação da rede de parcerias para comercialização da produção. A representante poderia buscar, além do poder público local, estabelecimentos privados diretamente ligados à atividade turística como, por exemplo, hotéis e postos de gasolina à beira da estrada. Tais medidas certamente resultariam em ganhos para o empreendimento.

Tabela 16: Resumo da Avaliação dos Recursos Financeiros da Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Faturamento Mensal do Empreendimento	Não há informações. O empreendimento não tem acesso ao que os membros recebem pelos seus produtos, e muito menos estes repassam algo à Associação.
Remuneração dos Associados	Não dispõem de mais do que dois salários mínimos para sobreviver, sendo que apenas pequena parte desta remuneração é fruto do artesanato, já que recebem dinheiro de outras fontes, entre elas programas assistenciais do governo.
Financiamentos	Jamais obtiveram algum financiamento para implementação de melhorias na associação. A informalidade do negócio certamente será um empecilho quando houver esta necessidade, por isso salienta-se a importância de torná-la legalmente constituída o quanto antes.

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

A racionalização da produção de acordo com o que o mercado consumidor demanda, é um ponto básico na administração e talvez a falta de embasamento técnico/teórico por parte do gestor, e também de auxílio externo através de assessorias oferecidas pelo poder público, gere tais situações totalmente fora dos padrões usuais. Ampliar a gama de parceiros para o escoamento da produção, bem como produzir de modo racional, de acordo com o que o mercado demanda, são os primeiros passos para que o empreendimento possa obter melhores resultados financeiros, proporcionando assim ganhos maiores aos seus associados.

#### 4.5.4 Recursos humanos

Os recursos humanos deste empreendimento, sob o ponto de vista da organização contemporânea, podem ser considerados despreparados. Salienta-se, porém, que a realidade dos Empreendimentos Econômicos Solidários é totalmente diferente daquela observada no cenário organizacional justamente por agregar recursos humanos que não se encaixaram neste.

A gestora da Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha é um exemplo. Seu perfil dificilmente é encontrado num contexto empresarial, ou seja, uma mulher indígena, com 60 anos de idade, que cursou apenas o ensino fundamental e não o completou, vivendo em na área rural de um município de pequeno porte, no pantanal sul-matogrossense, dificilmente teria chances de atuar no mercado de trabalho exercendo uma profissão da qual pudesse tirar o seu sustento. As oportunidades para pessoas com este perfil são raras.

O panorama é de uma carência total de preparo técnico, teórico e também de informações. As pessoas que integram um empreendimento como este, geralmente possuem apenas a habilidade para produzirem o que produzem, devido à prática. Ocupam seu tempo ocioso na produção de uma variedade imensa de artesanato e assim se tornam *experts* neste tipo de trabalho. Porém, isso não as isenta de necessitarem de aperfeiçoamento. A gestora aponta algumas áreas que crê serem necessárias para capacitar melhor os recursos humanos da Associação: Marketing e comercialização; diagnóstico e planejamento; econômico-financeira; formalização ou registro da empresa; informática e sistemas e meio-ambiente.

Além disso, aponta que um trabalho de treinamento e capacitação profissional, tanto técnica como gerencial, seria de suma importância para que as integrantes do empreendimento possuíssem, além dos conhecimentos no que diz respeito à produção do artesanato, conhecimentos básicos de como gerir e administrar uma organização.

A gestora considera que a infra-estrutura da Associação e também o seu acesso representam dois pontos importantes que merecem atenção especial do poder público para que os problemas que decorrem destas duas variáveis sejam amenizados. Na sua visão, estes fatores são os maiores responsáveis pelas dificuldades que a Associação enfrenta.

Tabela 17: Resumo da Avaliação dos Recursos Humanos da Associação das Mulheres Terena de Cachoeirinha

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Perfil do gestor do Empreendimento	Representa o perfil típico do integrante de um empreendimento econômico solidário, que está à margem do que a realidade capitalista exige dos seus integrantes.
Treinamento e Capacitação dos gestores e componentes do Empreendimento	Os recursos humanos deste empreendimento são, no geral, mal preparados para gerirem uma Associação, pois carecem de maior embasamento técnico e teórico para que possam executar as atividades demandadas de forma adequada. Em relação à produção artesanal, tanto a gestora como os integrantes do empreendimento são qualificados e especializados devido à prática. Muitos têm no artesanato uma herança de família.
Visão do gestor	A gestora consegue ver alguns dos problemas que acometem o empreendimento, destacando os recursos físicos como os que merecem mais atenção, solicitando, inclusive, auxílio do poder público para sanar os problemas estruturais e de acesso. Observa, também, que de fato trabalhar com a atividade turística é viável para a Associação, desde que se estruture melhor para atender ao que o consumidor demanda.

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

Apesar de possuir recursos humanos competentes na produção de artesanatos, que é de fato o principal fim da Associação, os mesmos recursos humanos não possuem capacidades suficientes para dirigir o empreendimento, pois jamais se prepararam para isso, por isso a necessidade de maior investimento neste sentido.

O estudo mostra que o calcanhar de Aquiles da Associação é sua informalidade, especialmente por comprometer diretamente os recursos financeiros no que tange à obtenção de crédito para melhorias estruturais. Mas esta informalidade implica em dificuldades também nos outros recursos, inclusive nos humanos. Como consequência da impossibilidade de obter financiamentos, a associação não dispõe de recursos para investir na capacitação das pessoas que a integram, sendo totalmente dependente do poder público local para obter algum treinamento que as desenvolva profissionalmente.

#### 4.6 Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola

Finalmente, temos a Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola, a última a ter seus recursos analisados, que atua desde o ano 2000 e jamais teve suas

atividades interrompidas desde então. Tem como principais atividades econômicas a agricultura e a produção de artesanato em cerâmica, sendo esta última o foco da análise para que seja possível estabelecer comparações com os outros empreendimentos já analisados, que se dedicam apenas a este segmento. É o único empreendimento, entre os aqui estudados, cujo gestor é um homem.

#### **4.6.1 Recursos físicos**

O empreendimento localiza-se na área rural do município de Miranda – MS, distante entre 5 km e 9,9 km do centro da cidade, onde está localizado o Centro Referencial de Cultural Terena, também aqui o principal parceiro para a comercialização dos seus produtos. O acesso ao mesmo é feito por via asfaltada, cujo estado é tido como regular pelo seu gestor.

As instalações da Associação, também segundo seu gestor, são defasadas para o que a mesma demanda, atualmente. A sede do empreendimento é própria e funciona como uma espécie de “centro comunitário” para a Aldeia, além de sediar a Associação. Assuntos relativos à comunidade como um todo, e não apenas aqueles inerentes à associação, são debatidos neste espaço.

Como acontece com os outros empreendimentos, na Reviver da Argola também não é empregado nenhum tipo de equipamento no processo produtivo do artesanato que comercializam. Utilizam apenas ferramentas próprias que ajudam na confecção das peças. O gestor aponta que a maior necessidade do empreendimento nesse sentido, seria a de ter meios para facilitar o transporte da matéria-prima até a sede da associação, além de um transporte adequado para levar a produção até a cidade, já que dependem muitas vezes de carona ou do transporte coletivo, que passa pela aldeia apenas duas vezes por semana. Não utilizam, também, nenhum equipamento para facilitar a gestão do empreendimento. A falta de recursos financeiros é o fator que impede o empreendimento de sanar estas necessidades com relação a equipamentos.

As matérias-primas empregadas no artesanato produzido por esta associação também seguem o padrão observado nos empreendimentos anteriores, de serem exclusivamente elementos do meio-ambiente local, obtidos com relativa facilidade e a custo

zero. Neste caso são empregadas as duas principais matérias-primas de todos os empreendimentos da região: argila e taboa.

Tabela 18: Resumo da Avaliação dos Recursos Físicos da Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Emprego de recursos tecnológicos	Nulo. Não são empregados recursos tecnológicos na produção de artesanatos neste empreendimento. Há necessidade de meios para facilitar o transporte, tanto de matéria-prima como do produto acabado.
Condições das instalações	Defasadas. O gestor informa, como poderá ser visto numa próxima sessão, que o empreendimento possui cerca de 200 associados, pois agrega, normalmente, famílias. Desta forma, o espaço físico que a associação dispõe é insuficiente.
Acesso à matéria-prima e insumos	A variável melhor avaliada entre os recursos físicos deste empreendimento. Toda matéria-prima utilizada pelos artesãos do empreendimento é encontrada na região da aldeia, fartamente.
Acessibilidade ao empreendimento	O acesso ao empreendimento apresenta-se em condições razoáveis, no geral, dado que os outros empreendimentos indígenas analisados não possuem acesso por meio de via asfaltada e este têm, ainda que em condições de conservação consideradas ruins pelo seu gestor.

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

A situação dos recursos físicos deste empreendimento mostra que estes são incapazes de gerar alguma vantagem competitiva ao mesmo, porque apenas na questão da acessibilidade é possível observar um panorama mais favorável em relação aos concorrentes, já que todos usufruem das mesmas condições no que diz respeito à matéria-prima. Como este empreendimento também não costuma receber turistas em suas dependências, os benefícios oriundos de uma via de acesso asfaltada não impactam nos resultados da associação.

Vale ressaltar ainda que não existem recursos tecnológicos para o incremento da produção do empreendimento, o que nivela a Associação ao patamar de seus concorrentes também neste aspecto e torna visível uma variável que poderia, de fato, proporcionar vantagens competitivas e trazer resultados financeiros significativos.

#### 4.6.2 Recursos organizacionais

A Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola é devidamente constituída, e formalizada, respondendo juridicamente através de razão social idêntica ao nome fantasia do empreendimento. Sua estrutura administrativa segue o padrão observado nos empreendimentos indígenas analisados, com cargos de presidente, vice-presidente, secretário, vice-secretário, tesoureiro, vice-tesoureiro, conselheiro e vice-conselheiro, todos ocupados por membros da Associação, os únicos elegíveis a estes cargos.

Todas as decisões do empreendimento são tomadas internamente, após debate entre a diretoria e os membros do empreendimento nas reuniões que ocorrem mensalmente, e sem a interferência de qualquer agente externo, que geralmente não compartilha dos mesmos anseios e necessidades daquelas pessoas.

Tem como objetivo definido “o resgate da cultura e tradições do povo terena”, e é isto que norteia todas as suas ações, impactando em toda e qualquer atividade da associação, inclusive no artesanato, que retrata elementos típicos da fauna e flora pantaneira, sempre presentes ao longo da história deste povo. Portanto, a cultura local tem sua importância reconhecida e colocada como uma diretriz organizacional para pautar toda e qualquer ação, de qualquer natureza, do empreendimento.

No que refere às relações do empreendimento, tanto internas como aquelas com a comunidade externa, há um panorama razoável. O gestor considera o grupo de pessoas organizado, unido e participativo, sempre preocupados com os rumos da associação, pois têm a percepção de que as posições tomadas no seu âmbito interno impactam também a comunidade como um todo, por isso há total abertura para que todos os trabalhadores que integram a Reviver da Aldeia Argola tenham liberdade para opinarem a respeito de qualquer assunto debatido ali dentro.

As relações externas também não diferem muito daquilo que se observou nos empreendimentos analisados anteriormente, caracterizando-se basicamente pela relação comercial firmada com o Centro Referencial da Cultura Terena. O gestor informa que essa não satisfaz a todos os anseios da Associação, especialmente pela baixa procura por produtos neste local, além da relação com a comunidade local, que interage regularmente.

O presidente da Associação também sugere uma política pública a ser executada pelo poder público local e crê que ela impactaria positivamente. Baseando-se no marketing, ele afirma que a solução para a maioria das dificuldades que o seu

empreendimento enfrenta pode ser sanada com uma maior divulgação do município, dos produtos típicos da região, da cultura pantaneira e terena e também da aldeia. Acredita especialmente que colocar a aldeia no roteiro turístico do município traria consequências positivas diretas à Associação.

Tabela 19: Resumo da Avaliação dos Recursos Organizacionais da Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Estrutura administrativa e jurídica dos Empreendimentos	Adequadas. Empreendimento estruturado juridicamente. Estrutura administrativa bem clara, com cargos e, conseqüentemente, todos os deveres e hierarquia a eles incutidos, definidos. Decisões tomadas sempre internamente, normalmente nas reuniões mensais.
Influência da Cultura local	Exerce influência determinante, sendo sua preservação e resgate previstos, inclusive, nos objetivos da Associação.
Relações internas no Empreendimento	Adequadas. Um grupo de pessoas organizado, unido e participativo geralmente converge suas ações em busca de objetivos comuns, que normalmente proporcionam o bem-estar coletivo.
Relação do empreendimento com a comunidade externa	Razoável. Possui apenas uma parceria para comercialização da sua produção, e um envolvimento regular da comunidade no empreendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

A Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola apresenta condições de obter vantagens competitivas no mercado de artesanatos a partir dos seus recursos organizacionais, especialmente no que se refere às variáveis de estruturação jurídica do empreendimento e às relações internas. Com as análises de outros empreendimentos, que foram expostas nas sessões anteriores deste trabalho, foi possível observar que nenhum desfruta destas condições ao mesmo tempo. Um grupo de pessoas coeso e unido em torno de um objetivo, quando tem o respaldo de uma organização minimamente estruturada e todas as possibilidades que sua formalização oferece, possui ferramentas necessárias para posicionar-se no mercado a frente de seus concorrentes que não gozam das mesmas condições.

### 4.6.3 Recursos financeiros

É comum a estes empreendimentos não possuírem informações que dependam de um sistema de controle organizacional mais efetivo, já que não possuem estrutura capaz de estabelecer tais controles, e é exatamente o que ocorre também na Reviver da Aldeia Argola. Informações sobre volume de vendas, produção e faturamento do empreendimento não podem ser mensuradas, pois não há controle sobre estas variáveis.

A respeito do faturamento mensal do empreendimento, o presidente da Associação justifica que não é objetivo da Reviver possuir uma renda firmada, e que o anseio principal e o que a faz existir dentro da comunidade, além daqueles objetivos de preservação e resgate da cultura do povo, é a possibilidade de auxiliar na organização da aldeia, estimulando a participação dos componentes nas discussões que ocorrem e que são de interesse coletivo, além de proporcionar trabalho para evitar a ociosidade das pessoas.

Os associados são remunerados individualmente de acordo com o que produzem e, como acontece nos outros empreendimentos, a renda familiar não ultrapassa dois salários mínimos, sendo a parte referente à comercialização de artesanato muito pequena. Essa baixa remuneração impede que os próprios associados invistam em melhorias na associação, uma vez que precisam, primeiro, garantir sua sobrevivência e a de seus dependentes, e isto já é feito a duras penas com esta remuneração.

Sabe-se que, muitas vezes o aporte financeiro de terceiro, tomado através de empréstimo ou financiamento, pode ser o impulso preciso para que uma organização atinja outro patamar e passe a desfrutar dos benefícios que podem resultar de tais recursos como, por exemplo, melhorias em sua infra-estrutura, modernização do aparato tecnológico, equipamentos que aperfeiçoam a produção, capital de giro para investir em matéria-prima, insumos, capacitação dos recursos humanos, entre outras benesses.

E este é o único empreendimento entre os sujeitos deste estudo, que já tentou tal medida. O gestor informa, no entanto, que não obteve sucesso ao pleitear este aporte, mas não especifica os motivos que impossibilitaram que isso acontecesse. De qualquer forma, o simples fato desta Associação já ter buscado um financiamento demonstra que a mentalidade organizacional dos que a compõe está ligeiramente à frente dos demais, ainda que, no que refere aos recursos econômicos/financeiros, a situação seja igual a dos demais.

Tabela 20: Resumo da Avaliação dos Recursos Financeiros da Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Faturamento Mensal do Empreendimento	Não existe controle, pois o empreendimento objetiva organizar a aldeia de modo que os associados possam ser independentes financeiramente, sem prestar contas ou fazer repasses à associação.
Remuneração dos Associados	A remuneração nunca ultrapassa dois salários mínimos.
Financiamentos	O único empreendimento entre os analisados que já buscou recursos financeiros através de algum financiamento. Sua estruturação formalizada contribui para que o empreendimento pleiteie novamente um empréstimo, tão logo julgue necessário.

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

Diante do exposto, avalia-se os recursos financeiros deste empreendimento como defasados, sem possibilitar à Associação obter qualquer tipo de vantagem neles apoiada, sendo necessária uma drástica reestruturação para, principalmente, obter um melhor resultado financeiro, proporcionando melhores condições e perspectivas aos seus associados e àqueles indiretamente ligados à Associação.

#### 4.6.4 Recursos humanos

O perfil do gestor deste empreendimento destoa do observado nos empreendimentos anteriores no que diz respeito ao gênero e também ao trabalho que exerce. É o único empreendimento gerido por um homem, o qual não está envolvido com a produção de artesanato, focando-se em outras atividades da Associação como, por exemplo, a agricultura e pecuária. Tem 36 anos e possui o ensino fundamental incompleto.

Conforme acontece com a gestora do primeiro empreendimento analisado – Centro de Artesanato Mirandense – o presidente da Reviver da Argola também possui atividades extras, autônomas e livres de quaisquer vínculos, que o ajudam a complementar sua renda. Ele informa que esta situação é comum entre os membros da Associação, dizendo inclusive que a prática de “bicos” é corriqueira, especialmente entre os homens que normalmente conseguem estas oportunidades na área urbana da cidade.

Com relação à capacitação das pessoas que integram o empreendimento, o gestor mostra-se bastante consciente da necessidade de treinamentos para os membros, e

atesta a importância destas capacitações ao dizer que são claras as melhorias no trabalho entre aqueles que já participaram de algum programa neste sentido. Sobre a capacitação dos recursos humanos de uma empresa, Lastres (1999, p. 76) assegura que:

Mostra-se primordial contar com uma base de conhecimentos que envolva um processo de aprendizado contínuo. Assim, em face dos novos desafios apresentados [...] passam a ter relevo ainda maior os objetivos de promover e gerar processos que estimulem o aprendizado e a acumulação de conhecimentos. Neste sentido e como principalmente (mas não exclusivamente) as análises de autores das áreas de negócios e administração indicam, verifica-se maior preocupação das empresas e outras organizações com as novas exigências de capacitação de recursos humanos. (LASTRES, 1999, p. 76)

Obviamente a realidade dos Empreendimentos Econômicos Solidários é diferente daquela das empresas em geral, devido principalmente às suas especificidades, especialmente quando se trata dos recursos humanos que os compõe, sendo geralmente pessoas que tiveram poucas oportunidades no mercado de trabalho devido a diversos fatores, entre eles a dificuldade em manterem-se em constante processo de renovação dos conhecimentos, sejam teóricos ou práticos. Este panorama evidencia a necessidade que tais empreendimentos têm em relação a uma mão-de-obra melhor qualificada, e por isso deveriam existir políticas públicas mais consistentes, que preparassem melhor estes trabalhadores para que os empreendimentos pudessem adquirir vantagens competitivas no mercado.

O presidente do empreendimento assinala algumas áreas que demandam assessoria, treinamentos e capacitações que, segundo ele, poderiam trazer melhorias significativas para o negócio: Diagnóstico e Planejamento; Assessoria em Marketing e Comercialização; Econômico-Financeira; para Informática e Sistemas; para Produção e Tecnologia e Mobilização para Maior Solidariedade Dentro do Grupo.

A visão do gestor a respeito do empreendimento mostra-se bastante apropriada devido ao que disse sobre a importância da capacitação para os membros da Associação. Soma-se a isto o fato de crer o trabalho com o turismo viável, mesmo o empreendimento tendo boa parte de seus integrantes focados no trabalho agrícola e agropecuário, e considerar os aspectos financeiros do empreendimento tão importantes quanto os de recursos humanos, e temos um gestor com características importantes para estar à frente da Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola. É o único dos gestores pesquisados que declarou já ter ao menos ouvido falar a respeito dos Empreendimentos Econômicos Solidários, lembrando-se inclusive do trabalho feito para que se conhecessem estes

empreendimentos na região de Miranda quando o Ministério do Trabalho, através da SENAES, realizou o seu mapeamento.

Tabela 21: Resumo da Avaliação dos Recursos Humanos da Associação Indígena Terena Reviver da Aldeia Argola

VARIÁVEIS ANALISADAS	CONSIDERAÇÕES
Perfil do gestor do Empreendimento	Adequado. O único homem entre os dirigentes de empreendimentos estudados. É relativamente jovem e tem boa identificação com a comunidade. A única questão que o desqualifica é o fato de possuir educação básica incompleta, tendo abandonado os estudos ainda no Ensino Fundamental.
Treinamento e Capacitação dos gestores e componentes do Empreendimento	A situação atual pode ser considerada como insuficiente, necessitando de maior cuidado especialmente do poder público local, para que as pessoas obtenham algum tipo de conhecimento que possa agregar positivamente à Associação.
Visão do gestor	Adequada. É ciente das dificuldades e carências do empreendimento e, conseqüentemente, das pessoas que o compõe, além de saber da importância que a atividade turística tem para o mesmo, apesar de estar vinculado de forma mais direta a uma atividade que não atrai este público. Sugere políticas públicas que impactariam diretamente em melhorias na estrutura física não apenas do empreendimento, como também de toda a aldeia.

Fonte: Elaborado pelo autor, mar. 2011.

Fica claro que o maior envolvimento do poder público local certamente surtiria efeitos positivos a este empreendimento, especialmente se houvessem esforços no sentido de aprimorar as capacidades dos integrantes da Associação. O Poder Público Municipal é elemento decisivo para que não apenas este empreendimento, como também os outros analisados, possam gozar de melhores condições, especialmente econômicas, resultando também na melhoria de vida das pessoas diretamente ligadas a eles. O investimento talvez nem precise ser tão vultoso, afinal treinamentos e cursos básicos certamente geram menos despesas do que a reforma das instalações físicas de um empreendimento, por exemplo, e causam impacto positivo, gerando, inclusive, um ciclo de melhorias globais, posto que pessoas melhor preparadas podem administrar melhor seus recursos organizacionais e gerir seus recursos financeiros de modo que estes possam ser fontes duradouras de melhorias, tanto em recursos físicos como em recursos humanos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a crescente importância do turismo para a economia do estado do Mato Grosso do Sul, é natural que cada vez mais pessoas dependam direta e indiretamente, desta atividade econômica para sobreviver. A tarefa de fazer um diagnóstico dos EES ligados ao Turismo, em Miranda, surge da necessidade de caracterizá-los em suas condições atuais, no anseio de seu aprimoramento para que possam suprir adequadamente as necessidades daquelas pessoas que deles dependem. A partir dos dados coletados através do questionário utilizado no projeto FINEP, do qual a UFMS faz parte, aliado a outro questionário complementar elaborado pelo autor, levantam-se dados suficientes para que seja feito este diagnóstico por meio do estudo do ambiente interno destes empreendimentos, com a caracterização dos seus recursos de acordo com a teoria da Visão Baseada em Recursos, cujos preceitos iniciais foram concebidos por Edith Penrose, em 1959.

A análise dos dados obtidos permite responder ao problema de pesquisa proposto, uma vez que se conclui, a partir da caracterização dos recursos, que a situação atual dos Empreendimentos Econômicos Solidários do município de Miranda-MS ligados ao turismo é precária. O estágio em que se encontram, no geral, é defasado, e não vislumbram possibilidades de progresso, no curto prazo, se não houver maior envolvimento do poder público para que suas deficiências internas sejam dirimidas.

Os Recursos Financeiros obtidos servem para caracterizar os empreendimentos como pobres financeiramente. Eles não dispõem de recursos monetários suficientes para se desenvolver e muito menos têm acesso a linhas de crédito para que isso aconteça sendo, portanto, incapazes de gerar algum diferencial positivo da forma como estão dispostos hoje. Complementando este aspecto financeiro, outra questão diz respeito à falta de mecanismos de controle da produção e comercialização, que caso existissem poderiam subsidiar ações estratégicas dos empreendimentos no intuito de ter melhores resultados financeiros.

O panorama encontrado quando se analisam os Recursos Físicos dos empreendimentos apresenta-se sutilmente melhor que o dos Recursos Financeiros, porém não deixa de ser defasado. Existem grandes dificuldades no acesso aos empreendimentos, e relativos problemas no transporte da produção para os pontos de venda. A tecnologia empregada no processo produtivo e na gestão dos empreendimentos é igualmente preocupante, e existe a necessidade de aquisição de equipamentos e ferramentas que possam

aperfeiçoar estas variáveis. Porém, o quadro até então negativo destes recursos é amenizado justamente num dos pontos nevrálgicos para qualquer organização: a matéria-prima. Ela é encontrada em abundância na região de Miranda, o que é absolutamente estratégico para os empreendimentos que investem quantias irrisórias, quando isso acontece, para obter materiais que servem para a sua produção. Esta, porém, é uma característica a qual todos os empreendimentos partilham o que diminui a sua possibilidade de ser provedora de vantagens competitivas, dado que a concorrência local está na mesma situação.

Já os Recursos Humanos caracterizam-se como defasados, porém com grandes possibilidades de melhorias, caso haja alguma intervenção efetiva do poder público. A escolaridade dos gestores destes empreendimentos, como um todo, não é adequada. Gestores de dois empreendimentos não têm, sequer, o ensino fundamental completo. A falta de oportunidades de treinamento e capacitação também é um grande problema, sendo este um aspecto que traria muitos benefícios aos EES, visto que, quando oferecidos, sempre tiveram participação maciça deste público, ocasionando melhorias detectáveis nos empreendimentos. No geral, apesar da baixa instrução teórica dos gestores nota-se uma consciência a respeito das necessidades de melhorias constantes e também vontade de participarem mais ativamente da construção de um cenário melhor para estes empreendimentos.

Finalmente, chegamos aos Recursos Organizacionais, que transmitem as melhores impressões entre todos os outros recursos. Apesar de apenas dois empreendimentos serem formalmente constituídos, nota-se uma estrutura administrativa bem clara em cada um dos EES, com cargos bem definidos e autonomia para a tomada de decisões. Aprecia-se também o fato de haverem reuniões periódicas, independente do tempo que levam para ocorrer, e a abertura dada aos associados para se expressarem em assuntos de relevância para as associações. No entanto, preocupa que gestores de dois empreendimentos tenham classificado os integrantes dos mesmos como desorganizados e desunidos. Um ambiente de trabalho cujas pessoas possuam estas características está fadado a ter problemas. Outro senão detectado é que metade dos empreendimentos estudados não possui objetivos claros e definidos para que suas ações tenham em que se embasar. Diretrizes organizacionais facilitam o processo de tomada de decisões, pois evidenciam as metas do empreendimento, ainda que elas não sejam explícitas.

As informações oriundas deste estudo são importantes para que se tracem planos de melhorias das condições destes empreendimentos. Gargalos foram identificados e carecem de atenção especial, pois resultam em problemas que necessitam de solução rápida e eficaz. O poder público, seja municipal, estadual ou federal, pode basear-se nestas

informações e criar planos de trabalho que objetivem sanar os problemas destas associações, uma vez que, sozinhos, dificilmente estes empreendimentos conseguirão resolver suas deficiências. O estreitamento de laços entre o poder público e os empreendimentos seria extremamente positivo.

Sugere-se assim um envolvimento maior deste poder público na capacitação dos Recursos Humanos, pois entende-se que quanto mais preparadas forem estas pessoas, maiores serão suas chances de crescimento. Prover meios para que, tanto gestores como integrantes, concluam a educação básica, já seria um começo, e certamente impactaria de forma positiva nos empreendimentos. Parcerias com instituições como o SENAC, por exemplo, poderiam render capacitações no âmbito da produção e gestão destes empreendimentos, inculcando a todos os membros conhecimentos básicos que acabariam por influenciar todos os outros recursos da organização.

Outra sugestão seria um apoio maior deste poder público na obtenção de alternativas à comercialização dos produtos artesanais produzidos por estes empreendimentos. Observa-se que o modo como é feita a venda têm se mostrado ineficaz, pois não gera uma renda capaz de sanar as necessidades mais básicas destas pessoas. Parcerias com prefeituras de cidades turísticas próximas como, por exemplo, Corumbá e Campo Grande, para que esta produção pudesse ser oferecida aos turistas que visitam estas localidades, certamente já traria algum impacto. Outra alternativa, esta um pouco mais ousada, seria oferecer à estes empreendimentos uma ferramenta de comércio virtual de suas peças artesanais, através de um *web site* que aceitaria encomendas para o mundo todo. Enfim, alternativas existem, e as mais diversas possíveis, mas todas dependem necessariamente do apoio e/ou intermediação do poder público local para que sejam postas em prática. Todas estas alternativas podem ser estudadas, estruturadas e até mesmo executadas na etapa de incubação destes empreendimentos, conforme prevê o projeto FINEP.

Algumas limitações foram observadas durante todo o processo de elaboração e execução deste projeto. A análise seria mais ampla e eficaz se contemplasse as questões do ambiente externo a estes empreendimentos, porém não havia tempo hábil para uma análise desta magnitude. Outra limitação importante foi o fato de que o pesquisador não pôde visitar as instalações de 75% dos empreendimentos, no caso os indígenas, por restrições impostas pela prefeitura. Paralelamente a isto, houve o fato de que alguns empreendimentos mapeados pela SENAES, que estão ativos, não puderam ser estudados por conta de conflitos que ocorriam à época da coleta de dados nas áreas onde se localizam. Fica, portanto, como sugestão para trabalhos futuros a contemplação destes aspectos.

Encerra-se com a convicção de que os objetivos propostos foram alcançados e com a certeza de que, futuramente, contribuições poderão se juntar a este estudo e resultar em uma descrição fiel destes empreendimentos, fornecendo informações cruciais para que sejam tomadas medidas precisas, tanto pelo poder público como pelos próprios empreendimentos, a fim de obter aquilo que a Economia Solidária busca que é dar oportunidades àqueles que estão à margem do desenvolvimento proporcionado pelo modelo econômico capitalista, aliado ao que prega a Administração Estratégica através da Visão Baseada em Recursos: tornar os empreendimentos capazes de gerar riquezas a partir de seus próprios recursos.

## 6. REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**. Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, mai./ago. 2000.

ALMEIDA, N.P. **Segmentação do turismo no Pantanal brasileiro**. Campo Grande: Ed. UFMS, 2007. 151p.

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L.; MARTINELLI, D. P. Por Que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993.

ANDRADE, J. V. **Turismo: Fundamentos e Dimensões**. 8 ed. São Paulo: Ática, 2002. 215p.

APPIO, J. et al. Análise SWOT como Diferencial Competitivo: Um Estudo Exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. v. 3, n. 3, Sem II, 2009: 01-18.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 1 ed. São Paulo: Pearson, 2008.

BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A Evolução da Análise Organizacional no Brasil. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 81-90, mai./jun. 1994.

BRASIL. Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN. **Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal 2007**. Disponível em: <http://dl.dropbox.com/u/1866919/PDF/ifdm-2010-anob-ase-2007.pdf>. Acesso em 07 abr. 2011

BRASIL. Governo do Estado de Mato Grosso do Sul. **Indicadores Turísticos**. Disponível: <http://www.turismo.ms.gov.br/templates/apresentacao/componentefixo/gerador/gerador.php?pag=2076&template=21>. Acesso em 27 set. 2010.

<sup>2</sup>BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Cidades@**. Brasília: O Ministério. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em 29 mar. 2011.

<sup>1</sup>BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Contas Regionais do Brasil 2004-2008**. Brasília: O Ministério. 2010. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_impresao.php?id\\_noticia=1756](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1756). Acesso em 12 abr. 2011

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Chamada Pública MCT/MTUR/FINEP – EES na Cadeia do Turismo – 01/2008**. Rio de Janeiro, RJ, 2008. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/fundos\\_setoriais/outras\\_chamadas/editais/Turismo\\_2008\\_versao\\_final%20.pdf](http://www.finep.gov.br/fundos_setoriais/outras_chamadas/editais/Turismo_2008_versao_final%20.pdf). Acesso em 27 set. 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. **Economia Solidária – Mapeamento 2005-2007 Mato Grosso do Sul**. Brasília, DF. A Secretaria, 2007. 40p.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Estatísticas Básicas de Turismo Brasil**. (2010) Disponível em [http://200.143.12.93/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas\\_indicadores/downloads\\_estatisticas/Estatisticas\\_Basicas\\_do\\_Turismo\\_-\\_Brasil\\_2003\\_a\\_2008\\_-\\_03dez2009\\_-\\_Internet.pdf](http://200.143.12.93/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatisticas_Basicas_do_Turismo_-_Brasil_2003_a_2008_-_03dez2009_-_Internet.pdf). Acesso em 27 set. 2010.

BRASIL. Prefeitura Municipal de Miranda. Disponível em <http://www.miranda.ms.gov.br/historia>. Acesso em 31 mar. 2011.

BRUSH, C.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e Construção da Base de Recursos. **ERA – Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 1, p. 20-35, jan./mar. 2002.

CAVALCANTI, M.; LIMA, R.; NETO, A. P. Gestão do Conhecimento em Arranjos Produtivos Locais: O caso de Nova Frigurgo. **Produto & Produção**. v. 8, n. 3, p. 35-44, out. 2005.

CORIOLO, L. N. M. T. O Turismo Comunitário no Nordeste Brasileiro. In: BARTHOLO, Roberto; SANSOLO, Davis G.; BURSZTYN, Ivan (Org.). **Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras**. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009. Parte 1, 277-288.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COUTINHO, M. C. et al. Novos Caminhos, Cooperação e Solidariedade: A Psicologia em Empreendimentos Solidários. **Psicologia & Sociedade**. Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 17-28, jan/abr. 2005

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma Visão Baseada em Recursos Legítimos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 48, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2008.

EMBRATUR. **Estatísticas básicas de turismo Brasil**. (2008) Disponível em: [http://200.189.169.141/site/arquivos/dados\\_fatos/estatisticas\\_basicas\\_do\\_turismo/estatisticas\\_b](http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/estatisticas_basicas_do_turismo/estatisticas_b)

asicas\_do\_turismo\_\_\_brasil\_2003\_a\_2007\_\_\_fonte\_\_\_02set2008\_\_\_internet.pdf. Acesso em: 19 jul. 2009.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil. **Gestão e Produção**. v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FONSECA, P. L. Renda Econômica e Vantagem Competitiva sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos. **Revista de Economia e Relações Internacionais**. v. 5, n. 8, Jan. 2006.

GAIGER, L. I. G. A economia solidária e o valor das relações sociais vinculantes. **Rev. Katál**. Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 11-19, jan./jun. 2008.

GOELDNER, C.; RITCHIE, J. R. B.; MCINTOSH, R. W. **Turismo: Princípios, Práticas e Filosofias**. 8. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

GOMES, B. M. A.; SANTOS, A. C. dos. Turismo em Minas Gerais: uma análise a partir da Nova Economia Institucional. **XLV Congresso da SOBER**. 22 a 25 de julho de 2007.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W. T. Ativos Intangíveis, Ciclo de Vida e Criação de Valor. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. V. 10, n. 3, p. 73-90, Jul./Set. 2006.

KESTER, J. G. C. **2009 International Tourism Results and Prospects for 2010**. World Tourism Organization – WTO. Madrid, 2010. Disponível em: [http://www.unwto.org/pdf/Barometro\\_1\\_2010\\_en.pdf](http://www.unwto.org/pdf/Barometro_1_2010_en.pdf). Acesso em 27 set 2010.

LASTRES, H. M. M. Informação e Conhecimento na Nova Ordem Mundial. **Ci. Inf.** [online]. 1999. v. 28, n. 1, p. 72-78, jan. 1999.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, 2003: 121-141.

LUNAS, J. R. da S. **Ecoturismo Sociedade Anônima: Sustentabilidade, dilemas e perspectivas do turismo na Serra da Bodoquena – MS**. 2006, 309 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

MALAFAIA, G. C.; BARCELLOS, J. O. J. Sistemas Agroalimentares Locais e a Visão Baseada em Recursos: Construindo Vantagens Competitivas para a Carne Bovina Gaúcha. **Revista de Economia e Agronegócio**. V. 5, n. 1, p. 25-49, mar. 2007.

MASSUKADO, M. S.; TEIXEIRA, R. M. A Visão Baseada em Recursos na Gestão Pública do Turismo: O caso de Curitiba – PR. **Turismo em Análise**. v. 19, n. 2, p. 255-271, ago.2008.

MASSUKADO, M. S. Políticas Públicas, Recursos Turísticos e Recursos Organizacionais: o caso de Foz do Iguaçu, Paraná. **Turismo – Visão e Ação**. v. 8, n. 2, p. 201-222, mai./ago.

2006.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processo** (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003, 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia – Ênfase em Gerência de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

NAKATANI, M. S. M.; TEIXEIRA, R. M. Resource-based View as a Perspective for Public Tourism Management Research: Evidence from Two Brazilian Tourism Destinations. **BAR – Brazilian Administration Review**. V. 6, n. 1, p. 62-77, Jan./Mar. 2009.

NASCIMENTO, A. F.; SOARES, L. A. S. O Dilema Turístico. **Caderno Virtual de Turismo**. v. 6, n. 4, p. 10-16, 2006.

NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D. M. M. A Competitividade das Universidades Particulares à Luz de uma Visão Baseada em Recursos. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 3, n. 1, p. 95-114, 2002.

NETO, M. S.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas Contemporâneas em Análise Organizacional. **Gestão & Produção**. v. 9, n. 1, p. 32-44, abr. 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo : Atlas, 2001.

OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo Social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista FAE**. v. 7, n. 2, p. 9-18, jul./dez. 2004.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ONU. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2000**. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2000. Disponível em: [http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20\(pelos%20dados%20de%202000\).xls](http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20(pelos%20dados%20de%202000).xls). Acesso em 07 abr. 2011.

PAGLIARUSSI, M. S.; ALVES, J. M. **O fenômeno do agroturismo e a influência das instituições no desenvolvimento econômico local: um estudo de caso na região centro-serrana do Espírito Santo**. In: EnANPAD, 2006.

PEREIRA FILHO, A. D. O Modelo Dinâmico de Gestão Financeira de Empresas: Procedimentos de Operacionalização. **Contabilidade Vista & Revista**. v. 9, n. 4, p. 12-22, dez. 1998.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.). **A Economia Solidária no Brasil: A Autogestão como resposta ao desemprego**. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2003.

SORIO, A. **Sistema agroindustrial de carne ovina em Mato Grosso do Sul: uma abordagem da nova economia institucional**. Campo Grande: UFMS, 2009. 121p.

SUAREZ, M. A. Os problemas da expansão espacial do turismo no Brasil. **Ciencias Sociales Online**. v. 4, n. 2, p. 67-85, *Julio* 2007.

SUAREZ, M. A.. A insustentabilidade do turismo no Brasil e o sucesso de Praia do Forte: uma análise exploratória com base na nova economia institucional. **Turismo em Análise**. v. 19, n. 1, maio 2008.

TIERGARTEN, M.; ALVES, C. A. A Visão Baseada em Recursos (RBV) Como Estratégia Empresarial: Um Estudo das Principais Abordagens a Partir de um Quadro de Referenciais Teóricos. **Revista Universo Administração**. v. 2, Jan./Jun. 2008: 61-74.

VERGARA, S. C.; VIEIRA, M. M. F. Sobre a Dimensão Tempo-Espaço na Análise Organizacional. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. V. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005: 103-119.

WAACK, R. S.; FILHO, C. P. M. Administração Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. In: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto, 1999. **Anais II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares**. Ribeirão Preto: PENZA/FEA/USP, 1999. Disponível em <http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo/13.pdf> . Acesso em 08 out. 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO, C. .A. P. Ações Coletivas – O Papel das Associações de Interesse Privado no Agribusiness. In: I Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional. São Paulo, 1998. **Anais do I Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional**.1998, v. 1. Disponível em: [http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/1432007153324\\_.pdf](http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/1432007153324_.pdf). Acesso em 08 jan. 2011.

**APÊNDICES**

**APÊNDICE A – Questionário elaborado pelo autor e aplicado nos E. E. S. de Miranda****INFORMAÇÕES GERAIS DO EMPREENDIMENTO****1 Nome do empreendimento:**

---

**2 Razão Social:**

---

**3 Endereço:**

Rua: \_\_\_\_\_ Nº \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_

**4 Área de localização no município:** Área urbana Área rural**5 Contato:**

E-mail: \_\_\_\_\_

Fones: \_\_\_\_\_

**6 Natureza do Empreendimento (assinalar uma das alternativas):** Associação (nome): \_\_\_\_\_ Cooperativa (nome): \_\_\_\_\_ Núcleo/ grupo de produção: \_\_\_\_\_ Outra natureza (nome): \_\_\_\_\_**7 Natureza da Atividade:** Produção. Especificar a atividade:

---

 Serviço. Especificar a atividade:

---

 Comércio. Especificar a atividade :

---

**8 Ano de início das atividades do Empreendimento:** \_\_\_\_\_

**9** Já teve suas atividades interrompidas alguma vez neste período? Se já, explique o que motivou esta interrupção, e o que levou à retomada das atividades.

( ) sim ( ) não

---



---

**10** Condição de existência do empreendimento:

( ) Formal  
( ) Informal

**11** Principais atividades econômicas do empreendimento:

---



---

**12** Quantas pessoas trabalham no Empreendimento? \_\_\_\_\_

**O PERFIL DO GESTOR/RESPONSÁVEL DO EMPREENDIMENTO.**

**13** Estado e cidade de nascimento do Gestor ou Responsável do Empreendimento:

( ) MS ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**14** Idade: \_\_\_\_\_

**15** Grau de Escolaridade:

( ) Alfabetizado (Apenas lê e escreve);  
( ) Ensino Fundamental (1º Grau) Incompleto;  
( ) Ensino Fundamental (1º Grau) Completo;  
( ) Ensino Médio (2º Grau) Incompleto;  
( ) Ensino Médio (2º Grau) Completo;  
( ) Superior Incompleto;  
( ) Superior Completo.

**16** Classifique, de acordo com o grau de importância, as atribuições do cargo que ocupa, de 1 a 4, sendo 1 para a menos importante e 4 para a mais importante.

( ) Atribuições Financeiras (Gestão dos Recursos financeiros e das Contas a pagar);  
( ) Atribuições Comerciais (Compra e venda de insumos e produtos produzidos);  
( ) Atribuições de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas);  
( ) Atribuições de Distribuição da Produção (Transporte e logística).

**17 Desempenha alguma atividade fora do Empreendimento?**

- Sim  Não

**18 Renda familiar:**

- Até 2 Salários Mínimos;  
 De 2 a 4 Salários Mínimos;  
 Mais de 4 Salários Mínimos.

**19 Você conhece o que são os Empreendimentos Econômicos Solidários e as políticas governamentais para o seu fomento?**

- Sim  Não

**20 O que o levou a trabalhar com este tipo de Empreendimento?**

- Possibilidade de complemento de renda familiar;  
 Não conseguiu oportunidade melhor no mercado de trabalho;  
 Têm aptidão para desempenhar as atividades que lhe cabem no empreendimento;  
 Prefere trabalhar por conta própria do que ser empregado(a) de alguém.

**ACESSIBILIDADE AO EMPREENDIMENTO****21 Principal forma de acesso ao local:**

- via asfaltada  via de terra  
 via cascalhada  outros

**22 Estado de conservação do acesso:**

- ótimo  bom  
 regular  ruim  
 péssimo

**23 Distância do principal ponto de venda (escoamento) da produção:**

- até 4,99 km  
 de 5 km a 9,99 km  
 de 10 km a 19,99 km  
 mais de 20 km

**ASPECTOS ECONÔMICOS DO EMPREENDIMENTO****24 O Empreendimento possui algum tipo de estudo, pesquisa ou informação a respeito do consumidor dos seus produtos?**

- sim  não

**25 Qual a importância da atividade turística para o empreendimento?**

- Essencial
- Importante
- Relativa
- Pequena
- Indiferente

**26 O Empreendimento faz venda direta ao consumidor?**

- sim
- não

**27 Quantos produtos, em média, sai da linha de produção do Empreendimento, por mês?**

\_\_\_\_\_

**28 Esta produção média mensal é vendida, normalmente, em quanto tempo?**

\_\_\_\_\_

**29 Com que frequência o Empreendimento ouve sugestões de novos produtos, dos clientes?**

- Sempre
- Raramente
- Nunca

**30 O Empreendimento já buscou recursos financeiros através de algum tipo de financiamento?**

- Sim
- Não

### **ASPECTOS TECNOLÓGICOS DO EMPREENDIMENTO**

**31 É utilizado algum tipo de maquinário no processo de produção do Empreendimento? Qual (is)?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**32 Acredita ser necessário o emprego de mais algum tipo de maquinário para incrementar a produção? Qual seria o mais necessário no momento?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**33 Caso a resposta à pergunta anterior tenha sido “sim”, diga o que impossibilita que isso aconteça:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**41 As pessoas que trabalham no Empreendimento opinam sobre aspectos importantes da sua gestão?**

Sim

Não

**42 Como você classifica a estrutura física do Empreendimento?**

Excelente

Adequada

Defasada

Ruim

**43 Detalhe como está estruturado organizacionalmente o Empreendimento, com relação a cargos e as atividades atribuídas a eles.**

---

---

---

---

---

---

---

**APÊNDICE B – Questionário projeto FINEP aplicado aos E. E. S. de Miranda**

**QUESTIONÁRIO AOS EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS**

**1. Nome do empreendimento:**

Fantasia: \_\_\_\_\_

Razão Social (se houver): \_\_\_\_\_

**2. Local de atuação:**

Rua: \_\_\_\_\_ N°: \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ Cep: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ Município: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

( ) Área urbana      ( ) Área rural

Telefone: \_\_\_\_\_

a) Endereço eletrônico: \_\_\_\_\_

**3. Natureza do Grupo (assinalar uma das alternativas):**

a) ( ) Associação (nome): \_\_\_\_\_

b) ( ) Cooperativa (nome): \_\_\_\_\_

c) ( ) Núcleo/ grupo de produção: \_\_\_\_\_

d) ( ) Outra natureza (nome): \_\_\_\_\_

**4. Natureza da Atividade:**

a) ( ) Produção. Especificar a atividade: \_\_\_\_\_

b) ( ) Serviço. Especificar a atividade: \_\_\_\_\_

c) ( ) Comércio. Especificar a atividade: \_\_\_\_\_

**5. Tempo de existência do empreendimento:**

Desde o ano de [\_\_\_\_\_]

**6. Condição de existência dos empreendimentos:**

a) ( ) Formal.

b) ( ) Informal.

Obs: Algo mais a informar:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7. Principais atividades econômicas do empreendimento:**

\_\_\_\_\_

**8. Principal forma de acesso ao local:**

- a)  Via asfaltada
- b)  Via de terra
- c)  Via cascalhada
- d)  Outros

**9. Estado de conservação do acesso:**

- a)  Ótimo
- b)  Regular
- c)  Ruim

**10. Nível de importância do turismo no local para o funcionamento do empreendimento:**

- a)  Muito alta
- b)  Regular
- c)  Nenhuma

**11. Valor do faturamento mensal do empreendimento como um todo:**

\_\_\_\_\_

**12. Qual tem sido a remuneração mensal de cada associado?**

- a)  até R\$ 1.000,00
- b)  de R\$ 1.001,00 até R\$ 3.000,00
- c)  de R\$ 3.001,00 até R\$ 5.000,00
- d)  de R\$ 5.001,00 até R\$ 10.000

**13. Está de acordo com o pretendido?**

- a)  Sim
- b)  Não, mas é suficiente para sobreviver
- c)  Está longe do pretendido

**14. Como tem sido feita essa remuneração dos associados?**

- a)  Pagamento de salário
- b)  Participação no lucro
- c)  Pagamento de “pro-labore”
- d)  Divisão da receita do empreendimento
- e)  Outro.

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**15. Tem alguma relação com prestador de serviço ligado ao turismo?**

- a)  Sim  
b)  Não

**16. Se sim, qual a natureza do empreendimento?**

- a)  Hotel/ pousada  
b)  Restaurante  
c)  Loja comercial  
d)  Outra natureza. Cite:

**17. Está satisfeito com esse tipo de relacionamento?**

- a)  Sim  
b)  Não

**18. Se não está satisfeito, o que poderia melhorar?**

**19. Se a atividade turística no Município tem influência no seu negócio, responda:**

**20. O que falta fazer como política pública em relação ao turismo para melhorar seu negócio?**

**21. Se esse empreendimento não participa da atividade turística, acha viável trabalhar nesse setor?**

- a)  Sim   b)  Não

**Justifique:** \_\_\_\_\_

**22. O que falta fazer como política pública em relação a empreendimentos como esse para melhorar?**

**23. Quais os melhores sonhos perseguidos pelos integrantes de seu empreendimento solidário?**

---

---

**24. Matérias primas mais consumidas por ordem de importância:**

---

---

**25. Valor do gasto mensal com matéria-prima:** \_\_\_\_\_

**26. Destino da produção ou do serviço:**

- a)  Comércio local
- b)  Comércio regional
- c)  Comercio nacional
- d)  Comercio internacional
- e)  Auto consumo
- f)  Outro.

Especifique: \_\_\_\_\_

**27. Principais dificuldades encontradas no negócio (todas aquelas nas quais se inclui):**

- a)  Comercialização
  - b)  Produção (problemas técnicos no processo produtivo)
  - c)  Profissional (experiência técnica e/ou administrativa)
  - d)  Relações interpessoais
  - e)  Informalidade do negócio
  - f)  Financeiro
  - g)  Acesso ao crédito
  - h)  Infra estrutura (prédio, instrumentos de trabalho, mobiliário, acesso viário etc.)
  - i)  Outro. Defina: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**28. Condições de trabalho do empreendimento:**

- a) Época do ano em que se trabalha mais:  
\_\_\_\_\_
- b) Época do ano em que se trabalha menos:  
\_\_\_\_\_
- c) Trabalha-se, em média, quantas horas por dia?

\_\_\_\_\_

**29. Como se ocupa o tempo quando não se tem esse tipo de trabalho?**

---

**30. Ainda conta com o apoio de alguma entidade?**

a)  Sim

b)  Não

Se sim. Qual(is) entidade (s)?

\_\_\_\_\_

**31. Em que área o empreendimento tem interesse em receber a formação/capacitação (múltiplas respostas):**

a)  Mobilização para maior solidariedade dentro do grupo

b)  Formação / capacitação profissional (técnica ou gerencial)

c)  Diagnóstico e planejamento

d)  Assessoria em marketing / comercialização

e)  Assessoria econômico-financeira

f)  Assessoria na formalização ou registro das empresas

g)  Assessoria para informática e sistemas

h)  Assessoria para produção e tecnologia

i)  Assessoria para questões ambientais

j)  Outro. Defina: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

k)  Não necessita de apoio no momento

**32. O que motivou a criação do empreendimento? (múltipla resposta)**

a)  Vontade de ter o próprio negócio

b)  Alternativa de emprego

c)  Fonte complementar de renda

d)  Facilidade de acesso a financiamentos

e)  Motivação de entidades sociais (filantrópicas, religiosas, ONGs, do governo)

f)  Motivação de entidades políticas (sindicato, partido)

g)  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**33. Quantidade de empreendimentos integrantes do grupo:**

[ \_\_\_\_\_ ]

**34. Sexo dos responsáveis pelos empreendimentos:**a)  Masculino (Qtde): \_\_\_\_\_b)  Feminino (Qtde): \_\_\_\_\_**35. Faixa etária dos responsáveis pelos empreendimentos:**a)  até 30 anos (Qtde): \_\_\_\_\_b)  de 31 a 40 anos (Qtde): \_\_\_\_\_c)  de 41 a 50 anos (Qtde): \_\_\_\_\_d)  mais de 50 anos (Qtde): \_\_\_\_\_**36. Escolaridade dos responsáveis pelos empreendimentos: (Quantidade)**a)  Analfabetosb)  Ensino fundamental incompletoc)  Ensino fundamental completod)  Ensino médio incompletoe)  Ensino médio completof)  Ensino superior incompletog)  Ensino superior completoh)  Pós-graduação**37. Os associados do empreendimento pertencem: (múltipla escolha)**a)  ao mesmo bairro (vizinhança)b)  à mesma comunidadec)  ao mesmo tipo de negóciod)  à mesma igrejae)  ao mesmo ambiente de encontro  
propiciado por organizações de apoiof)  à mesma famíliag)  Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**38. Alguém do empreendimento fez curso(s) profissionalizante(s) na atividade que exerce:**a)  Simb)  Não

Se sim, quantos? \_\_\_\_\_

**39. Se ocorreu mudança, quais foram elas?**

---



---

**40. Tempo de experiência na atividade que exerce (assinalar uma alternativa):**

[ \_\_\_\_\_ ] meses

[ \_\_\_\_\_ ] semanas

[ \_\_\_\_\_ ] anos

**41. Para quem fez cursos, informar:**

Tipo: \_\_\_\_\_

Duração: \_\_\_\_\_

Tipo: \_\_\_\_\_

Duração: \_\_\_\_\_

**42. Com quem aprendeu a profissão?**

---



---

**43. Ações realizadas coletivamente no empreendimento (múltipla escolha):**

- a) ( ) Compra de matéria-prima e/ ou de outros insumos
- b) ( ) Produção integral
- c) ( ) Uma parte da produção. Qual? \_\_\_\_\_
- 
- d) ( ) Compartilha os equipamentos ou instrumentos de trabalho
- e) ( ) Compartilham a mesma infra-estrutura
- f) ( ) Compartilham a comercialização
- g) ( ) Compartilham o marketing e propaganda dos produtos
- h) ( ) Outro. Especifique: \_\_\_\_\_
- 

**44. Forma de uso das instalações do empreendimento ou sede:**

- a) ( ) Própria. Nesse caso, como foi adquirida: \_\_\_\_\_
- b) ( ) Doadada.
- c) ( ) Cedida.
- d) ( ) Emprestada.
- Nesse caso (b, c ou d), por quem: \_\_\_\_\_

Condições: \_\_\_\_\_

e)  Alugada

f)  Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

**45. Usos dos equipamentos e / ou instrumentos de trabalho do grupo:**

a)  Próprios. Nesse caso, como foram adquiridos: \_\_\_\_\_

b)  Doados.

c)  Cedidos.

d)  Emprestados.

Nesse caso (b, c ou d), por quem: \_\_\_\_\_

e)  Alugados

f)  Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

**46. Aconteceu alguma mudança na organização com relação à forma de produzir desde a abertura do empreendimento (devido à saúde dos trabalhadores, adaptação à realidade dos trabalhadores ou outro motivo)?**

a)  Sim

b)  Não

**47. Se ocorreu mudança, por qual (quais) motivo(s)?**

\_\_\_\_\_

**48. O empreendimento está “associado” a algum(ns) outro(s) empreendimento(s) para suas ações econômicas?**

a)  Sim

b)  Não

**49. Se está associado, de que forma isso se dá? (múltipla escolha)**

a)  Pertence a uma rede.

b)  Vincula-se a uma unidade central.

c)  Integra uma cadeia produtiva.

d)  Integra uma cadeia de comercialização.

e)  Integra uma unidade de consumo

f)  Integra um Arranjo Produtivo Local.

g)  Integra uma associação de acesso ao

crédito.

h)  Outro.

Qual? Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**50. O empreendimento tem participado de algum espaço ou fórum coletivo externo a ele para decisões políticas?**

a)  Conselho.

b)  Associação.

c)  Partido.

d)  Movimento de Igreja.

e)  Movimento Sindical.

f)  Movimento Social.

Qual? \_\_\_\_\_

**51. O empreendimento ou associados recebem (receberam, receberão, tem buscado) algum recurso financeiro de origem privada (crédito, financiamento) ou pública (programas de transferência de renda):**

a)  Sim

b)  Não

**52. Se já procurou recurso, como se deu?**

a)  A iniciativa foi do grupo

b)  A iniciativa foi apenas de alguns associados.

O grupo foi procurado pelo agente financeiro. Qual? \_\_\_\_\_

Outro. Descreva como se deu: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**53. Para o que tem sido utilizado o recurso financeiro emprestado? (múltipla escolha)**

a)  Aquisição de matéria prima.

b)  Aquisição ou reforma de instalações prediais.

c)  Aquisição de equipamentos / instrumentos de trabalho.

d)  Aquisição de meios de transporte

e)  Capital de giro para manter o negócio

f)  Investimento misto

Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**54. Entre aqueles que obtiveram financiamento, informe quantos estão inadimplentes? [\_\_\_\_\_]**

**Motivo:** \_\_\_\_\_

**55. Funcionamento administrativo do empreendimento (formal e informal): (múltipla escolha)**

- a)  Diretoria/ coordenação/ conselho diretor
- b)  Comissão ou Conselho de Ética.
- c)  Grupo de Trabalho/ Núcleos
- d)  Outra. Especifique: \_\_\_\_\_

**56. Frequência das reuniões administrativas:**

- a)  semanal
- b)  quinzenal
- c)  mensal
- d)  bimestral
- e)  Outra: Especifique: \_\_\_\_\_

**57. Instâncias de decisão sobre os destinos do empreendimento:**

- a)  Apenas dentro do empreendimento
- b)  Fora do empreendimento e local. Que entidade? \_\_\_\_\_
- c)  Fora do empreendimento e regional. Que entidade? \_\_\_\_\_
- d)  Fora do empreendimento e nacional. Que entidade? \_\_\_\_\_