



PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio  
Cultural  
ISSN: 1695-7121  
[info@pasosonline.org](mailto:info@pasosonline.org)  
Universidad de La Laguna  
España

Schmidt, Carla Maria; Tomio, Marialva; Demko Alves, Josmary Karoline; Rossi, Flaviane  
O empreendedorismo coletivo no contexto do turismo rural sustentável: uma experiência  
do Sul do Brasil

PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 14, núm. 5, octubre, 2016, pp.  
1161-1174

Universidad de La Laguna  
El Sauzal (Tenerife), España

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88147717007>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## O empreendedorismo coletivo no contexto do turismo rural sustentável: uma experiência do Sul do Brasil

**Carla Maria Schmidt\***

Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Brasil)

**Marialva Tomio\*\* Josmary Karoline Demko Alves\*\*\***

**Flaviane Rossi\*\*\*\***

Universidade Regional de Blumenau (Brasil)

---

**Resumo:** O empreendedorismo coletivo tem se demonstrado fundamental para o turismo rural sustentável, fato que motivou o desenvolvimento deste estudo no estado do Paraná, região Sul do Brasil, onde existe uma experiência coletiva em torno do turismo. Especificamente, neste estudo busca-se: a) compreender o processo de empreendedorismo coletivo desenvolvido entre os empreendimentos turísticos; e b) analisar as possíveis contribuições do empreendedorismo coletivo para o fortalecimento dos empreendedores turísticos. Para tanto, desenvolveu-se um estudo qualitativo, de caráter descritivo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com os gestores da iniciativa coletiva, e ainda, a partir de dados secundários. Os principais resultados apontam que a experiência coletiva desenvolvida no estado do Paraná em torno do turismo rural sustentável se revela uma iniciativa pioneira para a região, sendo que o empreendedorismo coletivo se demonstrou fundamental para o desencadeamento desse processo. Ganhos são mais evidenciados do que dificuldades na iniciativa coletiva investigada.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo coletivo; Turismo sustentável; Turismo rural; Experiência coletiva; Empreendimentos turísticos.

---

**The collective entrepreneurship in the context of sustainable rural tourism: an experience of south of Brasil**

**Abstract:** The collective entrepreneurship has proven to be fundamental in the context of sustainable rural tourism, a fact that motivated the development of this study in Paraná State, south region of Brazil, where there is a collective experience around tourism. Specifically, this study aims to: a) understand the process of collective entrepreneurship developed between tourism enterprises and b) analyze the possible contributions of collective entrepreneurship to strengthen the tourism entrepreneurs involved. Therefore, it was developed a qualitative and descriptive study. The data were obtained through interviews with the managers of collective initiative, and also from secondary data. The main results show that the collective experience in Paraná State around sustainable rural tourism reveals a pioneering initiative in the region, and the collective entrepreneurship is proved fundamental for triggering this process. Gains are more evident than difficulties in this collective initiative investigated.

**Keywords:** Collective entrepreneurship; Sustainable tourism; Rural tourism; Collective experience; Tourism enterprises.

---

### 1. Introdução

A literatura econômica reconhece os empreendedores como os principais responsáveis pelo crescimento das regiões, a partir da criação de empreendimentos, muitas vezes, baseados em modelos inovadores e

---

\* E-mail: carlamariaschmidt@hotmail.com

\*\* E-mail: marialva@furb.br

\*\*\* E-mail: josmarykaroline@yahoo.com.br

\*\*\*\* E-mail: flavianerossi@yahoo.com.br

como resposta a oportunidades visualizadas no mercado. Schumpeter (1982) já considerava esses agentes capazes de destruir a ordem econômica existente, a partir da criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos.

Contudo, em alguns segmentos, a presença individual de empreendedores não é o suficiente para a formação de empreendimentos capazes de atender as necessidades e exigências do mercado atual. Isto é comum, por exemplo, no contexto do turismo rural sustentável, atividade que apresenta como particularidade, a agregação de serviços ofertados pelos empreendimentos que se dispõem a atuar neste setor. Essa característica é tão marcante que em muitos casos, esse setor só consegue se desenvolver se houver interação de diferentes empreendedores na formatação de atrativos, destinos e roteiros turísticos, pois o consumidor estabelece um conjunto complexo de exigências que muitas vezes, isoladamente, um único empreendimento não consegue atender.

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

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

Essa problemática remete a importância do desenvolvimento de investigações sobre o empreendedorismo coletivo em atividades turísticas. Assim, este estudo, vinculado ao Projeto de Pesquisa “Ações coletivas no turismo sustentável: uma investigação no oeste paranaense” busca compreender o cenário dos empreendimentos coletivos de turismo sustentável na região Oeste do Paraná, estado do Sul do Brasil.

Nessa região existe um roteiro de turismo rural, criado em 2008 com o intuito de trabalhar de forma participativa com pequenos produtores rurais que buscam complementar sua renda por meio do turismo. A iniciativa foi desenvolvida em sete municípios e atuou diretamente com doze pequenos empreendimentos. Contudo, até o momento desconhece-se o desencadeamento e o resultado dessa metodologia de trabalho coletivo, o que resultou na seguinte questão de pesquisa: Como se desencadeou o processo de empreendedorismo coletivo no contexto do turismo rural sustentável na região Oeste do Paraná, Sul do Brasil? Com o intuito de responder a esta questão, delinearam-se dois objetivos centrais para o estudo: a) compreender o processo de empreendedorismo coletivo desses empreendimentos turísticos e, b) analisar as possíveis contribuições do empreendedorismo coletivo para o fortalecimento dos pequenos empreendedores envolvidos.

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

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Empreendedorismo coletivo

Os empreendedores possuem características pessoais que os diferem dos demais indivíduos da sociedade. Para Éster, Rodrigues e Freire (2012), os empreendedores apresentam uma identidade relacionada ao desenvolvimento econômico de um país, região ou cidade, com perfil comportamental e postura peculiar, geralmente diferenciada dos outros agentes do mundo econômico e organizacional. Nesse sentido, de acordo com Hisrich et al. (2009) algumas características marcantes dos empreendedores são: ter forte iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações, aceitando o risco e a possibilidade de fracasso. Também Lopez Júnior e Lucas de Souza (2006), ao estudarem as características comportamentais dos empreendedores, entenderam que estes são indivíduos criativos, com iniciativa própria, persistentes na obtenção de seus objetivos, dispostos aos

riscos de empreender e fundamentais ao desenvolvimento de um país. Para esses autores, empreender é mais do que abrir um negócio, é estar vinculado a inovação e a transformação, abrangendo assim, o comportamento e a atitude das pessoas, num processo social e cultural.

Todas essas características, dentre outras, como identificação de oportunidades, ter visão, liderança, flexibilidade e determinação (Filion, 2000; Freitag, 2014) norteiam a forma com que os empreendedores desenvolvem seu trabalho, tanto individual, quanto coletivamente. Vale destacar que durante algum tempo, cunhou-se a imagem do empreendedor como um ator atomizado e individualista, um ser atuante, porém isolado. Essa visão tem sido criticada por algumas abordagens (neo-schumpeteriana, geografia econômica, teoria francesa das convenções), revelando a urgência permanente da interação entre os agentes produtivos, tendo em vista a natureza coletiva da ação empreendedora, enquanto fenômeno social (Lundvall, 1997; Storper, 1997; Amâncio, Valle e Wilkinson, 2005; Lopez Júnior e Lucas de Souza, 2006).

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

Esse tipo de empreendedorismo pode ser representado por formas de associativismo, que vão desde a criação de entidades de representação política e sindical, até ações como compras em comum, serviços pós-venda, prospecção e venda nos mercados externos, controle de qualidade e aval solidário. As empresas e atores de pequeno porte possuem muitas dificuldades e limitações, que podem ser superadas, a partir do empreendedorismo coletivo ou de ações coletivas, uma vez que estes buscam oportunidades inovadoras para problemas comuns (Sachs, 2003; Pinheiro, 2005).

Conforme Martinez (2004) este tipo de empreendedorismo só existe em nível coletivo, podendo ocorrer em uma equipe, em um grupo ou em uma rede de empresas. Ele ressalta que o empreendedorismo coletivo não é simplesmente a soma do empreendedorismo individual de cada membro da equipe, pois em muitos casos, um indivíduo sozinho não é empreendedor, mas quando trabalha em equipe, se torna um empreendedor. Vale destacar que essa visão já era defendida por Reich (1987), o qual entendia que no empreendedorismo coletivo, o resultado é maior do que a soma simples das contribuições individuais, uma vez que ocorre a sinergia entre os atores envolvidos. Também Lastres e Cassiolato (2005) corroboraram, ao afirmar que a sinergia gerada pelas interações das empresas envolvidas coletivamente, e destas com o ambiente onde se localizam, efetivamente fortalece as chances de sucesso das mesmas.

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

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

Em relação às formas de atuação mais destacadas, Schmidt e Saes (2008) e Zylbersztajn (2010) entendem que o empreendedorismo coletivo se manifesta, geralmente, a partir de franquias, cooperativas, associações, sindicatos, redes, *clusters* e arranjos produtivos locais (APLs). Essas formas de trabalho conjunto podem trazer benefícios para os atores envolvidos. Neste sentido, segundo Cope et al. (2007), conhecimento combinado, bens culturais, habilidades, competências e redes da sociedade civil estabelecem o relacionamento entre os empreendedores coletivos e valorizam o seu capital social. Assim, o compartilhamento entre os empreendedores agrega experiências, conhecimentos, técnicas ao desenvolvimento dos trabalhos em grupo e individuais, o que se torna um diferencial no mercado.

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

Contudo, o fenômeno do empreendedorismo coletivo é tão complexo e desafiador que indivíduos com capacidades diversas necessitam trabalhar em coesão. Nesta forma de trabalho, o capital social funciona

como um eixo mantenedor de união entre as pessoas que, por sua vez, coadunam-se por meio de expectativas e crenças comuns (Tabosa et al., 2010). Ou seja, a confiança se torna um elemento fundamental para a continuidade do processo coletivo. Conforme Fukuyama (2002), a confiança é o lubrificante que conduz qualquer grupo ou organização a funcionar com maior eficiência, sendo esta, segundo Amaral Filho (2000, citado por Tabosa et al., 2009), resultado da cooperação e da eficiência coletiva. Além da necessidade de coesão e confiança, a literatura da cooperação apresenta outros desafios e dificuldades que geralmente ocorrem em grupos que procuram trabalhar de forma coletiva.

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

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

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

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

Assim, na visão do autor, para superar esse problema da não participação, são necessários mecanismos de incentivo para os agentes. Ménard (2004) corrobora com essa visão ao afirmar que, de fato, os incentivos são uma força motriz na decisão de motivar e organizar ações coletivas. Tais incentivos podem ser de fundo econômico, social ou psicológico, como por exemplo, prestígio, respeito e amizade. Também Brito (2001) aponta que a ação coletiva pode ser impulsionada por diversas razões, entre elas: econômicas, sociais, políticas e culturais. Olson (1999) distingue os incentivos em dois tipos: positivos, que são os benefícios privados oferecidos para os agentes coletivos; e, incentivos negativos, que são punições para os indivíduos que não contribuem com as ações coletivas. Ambos servem como motivação para a contribuição individual na ação coletiva.

Outro elemento considerado fundamental para a formação e o desenvolvimento eficaz de ações coletivas é a presença de um agente coordenador, um líder coletivo. Zylbertsztajn e Farina (1999) identificaram como essencial um agente que coordene o processo, a fim de que o sistema coletivo realmente alcance vantagem competitiva. Nassar (2001: 42) também reconhece a importância do líder, ao afirmar que “além de atuar como fator organizador do grupo, a liderança pode ser um agente de persuasão. Um grupo que tem a sua frente um líder proeminente e com reputação será atrativo para as pessoas que se identifiquem com as ações daquele líder”. Mais recentemente, no estudo de Santos (2010), a liderança eficaz foi citada como aquela com capacidade de apontar uma direção para o coletivo, com iniciativa de promover ações coordenadas e fomentar compartilhamento de informações. Também Pasini (2013) evidenciou que o líder é essencial para a formação e a manutenção da ação coletiva, contribuindo para que esta seja uma estratégia que se sustente no longo prazo.

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

## 2.2 Turismo rural sustentável

As transformações institucionais ocorridas nos últimos anos impuseram uma série de desafios ao desenvolvimento rural, levando os atores deste segmento a adotarem estratégias de diversificação para

a geração e incremento de renda (Reis e Vavassori, 2013). Dentre essas estratégias, encontra-se em evidência a partir das últimas décadas do século XX, o turismo rural. Inicialmente desenvolvido como possibilidade de valorização do espaço rural e novas alternativas de ocupação e geração de renda, tem aos poucos, transformando o espaço rural. De acordo com Abramovay (2000), de espaço produtor de alimentos, as áreas rurais estão se convertendo em espaço para ser consumido.

Para Bregolin (2012) essa mudança na relação urbano/rural é perceptível em países e regiões mais desenvolvidos em função da disponibilidade de serviços de comunicação e facilidade de acesso aos centros urbanos. Também no Brasil, a exemplo de países mais desenvolvidos, novas percepções sobre o espaço rural começam a ganhar força e atividades tradicionais de agricultura, pecuária e extrativismo passam a ser desenvolvidas concomitantes a distintas atividades econômicas. Nesse cenário, o turismo rural surge e passa a ganhar maior visibilidade como uma atividade que, além de fortalecer a economia e propiciar desenvolvimento às áreas rurais, contribui para a valorização da cultura, geração de emprego e renda, fomentando o fluxo cidade-campo (Bregolin, 2012).

Conceitualmente, turismo rural abarca uma diversidade de aspectos e por ser uma modalidade de turismo relativamente jovem, se comparada com as demais, os fundamentos conceituais ainda carecem de maior precisão (Tulik, 2010). Neste artigo optou-se pela definição de turismo no espaço rural dada por Almeida (2010), a qual compreende o turismo rural como um conjunto de atividades desenvolvidas no meio rural e em harmonia com o meio ambiente e a cultura local. O turismo rural envolve as atividades de lazer, entretenimento, esportes, gastronomia, contemplação da natureza, dentre outras, sempre realizadas respeitando os modos de vida da população local, favorecendo o desenvolvimento e a participação da comunidade.

Em análise sobre o turismo rural, Veiga (2007) e Bregolin (2012) mencionam que a atividade assume uma conotação para além das questões econômicas, apresentando-se como uma nova forma de lazer e descontração. Para os autores, a concentração populacional nos centros urbanos e as pressões exercidas pela dinâmica da vida urbana, fazem com que, cada vez mais as pessoas busquem espaços alternativos à rotina cotidiana, propiciando assim o desenvolvimento e o crescimento da atividade em distintas regiões do país.

Além da academia, o Ministério do Turismo do Governo Brasileiro (Mintur) também reconhece o potencial da atividade. Em suas diretrizes afirma a relevância do crescente número de propriedades rurais que incorporam atividades turísticas em suas rotinas e da presença de turistas em busca de lugares com características naturais e culturais preservadas. “O espaço rural - comumente associado pela população urbana à qualidade de vida – representa para o turista uma oportunidade de contato com paisagens, experiências e modos de vida distintos dos encontrados nos centros urbanos” (Mintur, 2010: 11).

O crescimento dessa forma de turismo impulsiona também, o desenvolvimento de novos serviços e ocupações de suporte a atividade, dinamizando a economia e as relações no espaço rural (Schneider, 2010). No entanto, a atividade não pode ocorrer desagregada a preocupações inerentes às demais formas de desenvolvimento e, questões de sustentabilidade ganham força e despontam no rol das discussões de estudiosos do setor.

Plog (2002), por exemplo, alerta para a importância da gestão sustentável dos territórios rurais, visando à preservação de suas particularidades de forma a permitir a manutenção do turismo num longo prazo. Benevides (2002) também chama a atenção para a necessidade de compatibilizar o turismo rural com a preservação e conservação ambiental; a manutenção da identidade cultural; a geração de ocupações produtivas e de renda aliadas ao desenvolvimento participativo e qualidade de vida. Para o autor, somente através da observância desses aspectos é possível desenvolver o turismo nos territórios rurais, de modo sustentável. Em consonância, Dias (2008) afirma que a massificação do turismo pode apresentar vários problemas ambientais, sendo fundamental a gestão ambiental dos destinos turísticos.

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

Contudo, Magalhães (2002) entende que a prática do turismo pode também trazer externalidades negativas, como por exemplo, a especificidade do produto oferecido, sua intangibilidade, ao passo em que a venda do produto turístico é diferenciada, ou ainda, o consumo predatório deste serviço, quando

o turismo se apropria demasiadamente de determinados lugares. Para tanto, a autora ressalta a necessidade do controle no desenvolvimento deste segmento, posto o capitalismo exacerbado e as falsas práticas a favor do meio ambiente, por meio de situações irregulares que geram degradações ambientais irreversíveis. Ou seja, a autora entende como fundamental a prática da sustentabilidade dentro do segmento turístico.

Compreende-se, de maneira geral, que o turismo sustentável é uma ferramenta aliada ao desenvolvimento sustentável, que age como catalisador para o desenvolvimento de pequenos negócios. O mesmo está interligado a vários subsistemas: agricultura, sociedade, meio ambiente e recursos naturais, artesanato, sistemas econômicos e preservação ambiental (Ricci e Sant'ana, 2009).

Nesse contexto, a valorização do turismo sustentável vem trazendo importantes discussões para o meio científico, visto que as vantagens dessa atividade estão de acordo com as demandas do mercado atual, como por exemplo, indústrias pouco poluidoras; potencial de preservação do meio ambiente e preocupação com gerações futuras (Vieira Filho e Araújo, 2010). Assim, considera-se fundamental que os empreendimentos coletivos em estudo utilizem práticas de sustentabilidade em suas atividades dentro do contexto do turismo rural.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Este estudo integra um projeto de cooperação científica entre a Fundação Parque Tecnológico Itaipu (FPTI), a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) e a Universidade Regional de Blumenau (FURB). O referido projeto de pesquisa objetiva investigar de que forma os esforços coletivos dos pequenos empreendimentos rurais do Oeste do Estado do Paraná podem contribuir para a competitividade do turismo rural sustentável da região.

Na presente etapa da pesquisa adotou-se a abordagem qualitativa, a partir do método descritivo. A coleta de dados se deu de duas formas: mediante dados primários e secundários. Os primeiros foram obtidos por meio de entrevistas com figuras importantes do sistema coletivo, quais sejam, os gestores do Polo Iguassu, que foram os idealizadores do projeto em torno do turismo sustentável. Em relação aos dados secundários, estes se referem a documentos (diagnóstico, relatórios e vídeo) produzidos de forma coletiva pelos gestores do Polo Iguassu e pelos próprios empreendedores coletivos.

O acesso a essas fontes de dados permitiu a concretização dos objetivos do estudo, pois foi possível compreender o desencadeamento do processo de empreendedorismo coletivo existente entre os atores, a partir da identificação de questões, como: levantamento dos eventos coletivos desenvolvidos, ganhos e dificuldades do sistema coletivo, influência de agentes coordenadores, externalidades e informações sobre trocas de informação e repasse de conhecimentos. No que tange a análise dos dados, esta foi desenvolvida a partir de análise descritiva.

### **4. Análise e discussão dos resultados**

#### **4.1 O processo de empreendedorismo coletivo entre os empreendimentos turísticos**

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

A iniciativa teve início no ano de 2008, momento em que o Ministério do Turismo motivou a formação de um processo coletivo em torno do turismo no Estado do Paraná (Figura 1), Região Sul do Brasil.

Trata-se de uma região rica em recursos naturais e paisagens rurais, contudo, pouca explorada no sentido de atividade turística. Sabe-se que em função da atual dinâmica socioambiental, o turismo necessita compor bases para o desenvolvimento sustentável, sendo importante criar possibilidades e roteiros diferentes dos convencionais, como por exemplo, experiências interativas com comunidade rurais.

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

**Figura 1: Mapa do Brasil com destaque para o Estado do Paraná**

**Fonte:** as autoras

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

Os empreendimentos escolhidos para participar da iniciativa foram: Vinhos Boufleur (Município de Quatro Pontes – Paraná); Sítio das Orquídeas (Município de Marechal Cândido Rondon – Paraná); Museu Nona Grassi; Família Grassi; Família Bózio (Anexo 1) no Município de Matelândia – Paraná; Artesanato Vitória (Município de Itaipulândia – Paraná); Recanto Olivo (Município de Medianeira no Paraná – conforme Anexo 2); Sítio Arruda; Sítio Colina; Fonte do Macuco; Recanto Olina Scherer (Município de São Miguel do Iguaçu – Paraná) e Associação Vemser (Município de Foz do Iguaçu – Paraná).

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

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

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

- a) desenvolvimento de oficinas em torno do tema hospitalidade: foram realizadas no formato de visitas de intercâmbio entre as iniciativas participantes. Essas oficinas tinham o intuito de

despertar para a importância da hospitalidade, da qualidade, da autonomia e do conhecimento sobre o mercado.

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

- b) viagens técnicas para outras iniciativas de empreendedorismo coletivo no contexto do turismo. A primeira viagem foi para a cidade de Socorro, estado de São Paulo - Brasil, que é considerada um caso de sucesso pelo Ministério do Turismo em termos de acessibilidade turística. Após essa viagem, os pequenos empreendedores perceberam a importância da acessibilidade, e alguns inclusive, desenvolveram ações concretas em seus empreendimentos nesse sentido. A outra viagem foi para a Acolhida na Colônia, no estado de Santa Catarina - Brasil, que se trata de uma iniciativa pioneira no Brasil em turismo comunitário.

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

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

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

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

#### **4.2 Contribuições do empreendedorismo coletivo para o fortalecimento dos empreendedores**

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

Em relação ao impacto e as contribuições, primeiramente é importante destacar que após seis anos apenas dois pequenos empreendimentos (16,6%) não estão mais em funcionamento. Esse dado é positivo e relevante, se considerado o elevado índice de mortalidade de pequenas e micro empresas (MPEs) no estado do Paraná, o qual atingiu uma taxa de 25,2% em 2012 (Sebrae, 2013).

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

Outra característica importante a ser mencionada é o estabelecimento da relação de confiança entre os empreendedores, o que é considerado um elemento fundamental para a continuidade do processo coletivo (Fukuyama, 2002). Apesar de não haver ainda uma constituição formal entre eles, criou-se uma forte relação de parceria e confiança entre os empreendimentos, de maneira que eles indicam os demais empreendimentos para turistas e visitantes e trocam informações entre si. A troca de informações e conhecimentos também é reconhecida pela literatura de cooperação como uma importante fonte de criação de valor entre atores coletivos (Uzzi, 1997; Lazzarini et al., 2001; Claro, 2009; Grandori, 2009).

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

Além destes ganhos para os empreendedores, houve também contribuições para a região na qual estão inseridos. Entre elas, destaca-se a premiação recebida por um empreendimento no Prêmio Avá Guarani, em 2011. Esse prêmio é realizado pelo Fórum de Turismo Sustentável Cataratas e Caminhos e tem como finalidade reconhecer e estimular atividades, programas, projetos, ações e iniciativas do setor de turismo. Um dos empreendimentos em estudo foi premiado no quesito “Empreendedor do setor turístico - zona rural”. Destaca-se que o prêmio possui uma conotação regional e que serviu como motivação e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pelo grupo.

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

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

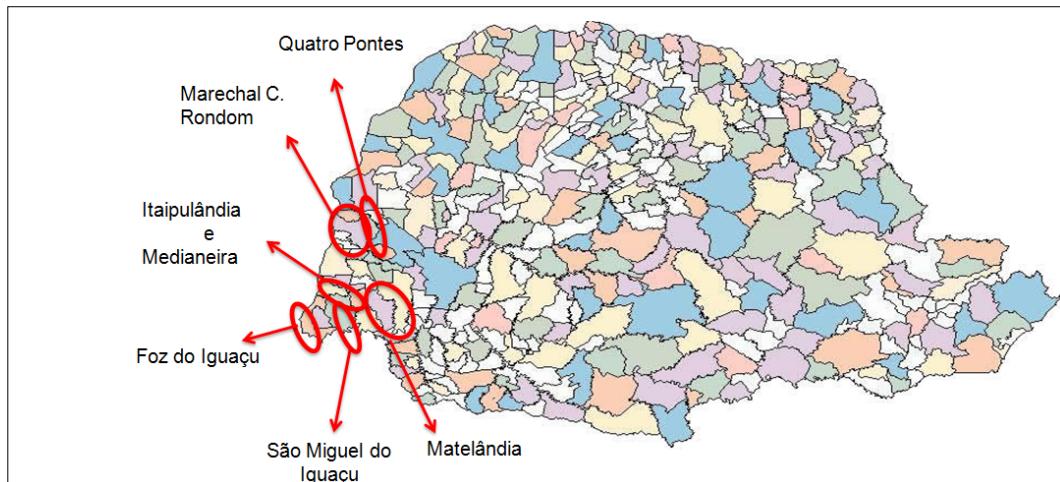
A principal dificuldade percebida pelos empreendedores se deu no momento do término do projeto inicial desenvolvido pelos gestores coordenadores (Polo Iguassu e Educare). Naquele momento era fundamental que entre o grupo, um dos empreendedores despertasse para a posição de liderança ou coordenação, uma vez que a presença de um agente coordenador ou líder coletivo é considerada essencial para o desenvolvimento eficaz de ações coletivas (Zylbertsztajn e Farina, 1999; Nassar, 2001; Santos, 2010; Pasini, 2013). Porém, até o momento, não existe uma liderança formal, bem como, não existe uma constituição formal entre os empreendimentos, ou seja, eles não estão constituídos formalmente por meio de uma associação, cooperativa ou outra estrutura de governança coletiva. Assim, apesar de haver forte ligação e parceria entre eles, estas relações ocorrem somente em âmbito informal. Acredita-se que a constituição formal seria o caminho ideal para que eles se estabeleçam e fortaleçam em forma de rede e roteiro turístico.

A falta de liderança e formalidade fez com que uma iniciativa importante, como o site dos empreendimentos coletivos, já anteriormente desenvolvido, não tivesse a continuidade esperada. De maneira geral, entende-se que todas as iniciativas coletivas são estimuladas por algum agente coordenador, que

pode ser um dos próprios membros, ou então, algum agente externo que possui esse papel dentro do grupo. Nesse aspecto, destacam-se duas iniciativas coletivas de sucesso no contexto do turismo rural: a Acolhida da Colônia, estado de Santa Catarina e o Vale dos Vinhedos, estado do Rio Grande do Sul. Ambas são constituídas formalmente (associação e cooperativa) e são lideradas por um agente coordenador.

Outro elemento dificultador encontrado pelos empreendimentos em estudo é a grande distância geográfica existente entre eles, uma vez que os mesmos estão estabelecidos em sete municípios diferentes do Estado do Paraná, no Brasil, conforme pode ser visualizado na Figura 2. Porém, existem outras experiências no país, a exemplo da Acolhida da Colônia, que possuem a mesma realidade e que conseguem se organizar e ser competitivos, apesar da condição geográfica não concentrada.

**Figura 2: Localização geográfica dos empreendimentos de turismo rural**



**Fonte:** as autoras

Nesse aspecto, seria importante que os empreendedores coletivos se organizassem formalmente e que identificassem, entre eles, algum membro com características de liderança para coordenar o processo de formalização. Essas ações seriam fundamentais para a continuidade do empreendedorismo coletivo em torno do turismo sustentável, que em pouco tempo, já apresenta contribuições relevantes para os atores diretamente envolvidos, bem como, para a região como um todo, uma vez que se trata de uma experiência praticamente inexplorada anteriormente naquele entorno.

## 5. Conclusões

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

De maneira geral, os ganhos e contribuições advindos do processo coletivo foram mais evidenciados do que as dificuldades e desafios encontrados pelos atores investigados. O desencadeamento do empreendedorismo coletivo contribuiu com ganhos, principalmente, de ordem econômica, social e cultural, fazendo com que os atores envolvidos se sintam mais “empoderados” frente ao desafio de se tornarem empreendedores do segmento turístico, a partir de trocas de informações e geração de ideias conjuntas.

Nesse aspecto, entende-se que as relações de confiança e parceria estabelecidas entre eles estão sendo fundamentais para a manutenção do roteiro coletivo no longo do tempo.

Contudo, alguns desafios ainda precisam ser superados pelos empreendedores coletivos. A iniciativa foi fomentada e coordenada durante um período por duas instituições externas, as quais desempenharam um papel muito importante frente ao resultado coletivo já conquistado. Contudo, nesse momento considera-se fundamental que os atores centrais, ou seja, os próprios empreendedores se tornem os protagonistas do processo, desenvolvendo a partir de uma liderança interna, a constituição formal de uma estrutura coletiva entre eles. O papel de líder ou coordenador poderia ser assumido por alguns membros do próprio grupo. A partir da liderança instituída, seria possível também avançar para a constituição formal dos empreendimentos. Entende-se que esse seria o caminho ideal para que eles se fortaleçam em forma de roteiro turístico, uma vez que a governança formal é importante para a eficiência das estruturas coletivas.

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

## Agradecimentos

À Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil (FPTI) pela ajuda financeira para o desenvolvimento da pesquisa.

## Bibliografia

- Abramovay, R.  
 2000. *Funções e Medidas da Ruralidade no Desenvolvimento Contemporâneo*. Rio de Janeiro: IPEA.
- Almeida, M. G. de.  
 2010. Festas Rurais e Turismo em Territórios Emergentes. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. V. XV, n. 919, Universidad de Barcelona.
- Amâncio, R.; Vale, G. M. e Wilkinson, J.  
 2005. Desbravando fronteiras: o empreendedor como artesão de redes e artífice do crescimento econômico. In: *ENANPAD*, 29, 2005, Brasília. Anais... Brasília: Enanpad.
- Benevides, I. P.  
 2002. Para uma agenda de discussão do turismo como fator de desenvolvimento local. In: Rodrigues, A. B. (Org.) *Turismo e desenvolvimento local*. 3. ed. São Paulo: Hucitec.
- Bregolin, M.  
 2012. Gestão Territorial de Espaços Rurais Turísticos na Microrregião Uva e Vinho da Serra Gaúcha, RS, Brasil. In: *VIII CITRUDES – Congresso Internacional sobre Turismo Rural e Desenvolvimento Sustentável*. Portugal.
- Brito, C. M.  
 2001. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*. v. 16(3): 150-166.
- Candiotto, L.  
 2009. Considerações sobre o conceito de turismo sustentável. *Revista Formação*, n. 16, v. 1. Presidente Prudente, p. 48 – 59.
- Schmidt, C. M. e Saes, M. S. M.  
 2008. Ações coletivas: desenvolvimento para arranjos produtivos inseridos no contexto do agronegócio e turismo rural. In: 46º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008, Rio Branco, Anais... Rio Branco, 2008.
- Claro, D.  
 2009. Managing trust in Supply Chains: identifying mechanisms to achieve performance. In: Zylbersztajn, D.; Omata, O. (Org.). *Advances in Supply Chain Analysys in Agri-food systems*. São Paulo: Singular, p.31-51.

- Cope, J.; Jack, S. e Rose, M .B.  
 2007. Social Capital and Entrepreneurship: An Introduction. *International Small Business Journal*, v. 25, p. 213.
- Dias, R.  
 2008. *Turismo Sustentável e Meio Ambiente*. São Paulo: Atlas.
- Dolabela, F.  
 2003. *Empreendedorismo, uma forma de ser: saiba o que são empreendedores individuais e empreendedores coletivos*. Brasília: Aed.
- Ésther, A.; Rodrigues, I. e Freire, E.  
 2012. A Identidade Empreendedora no Contexto de Empresas de Pequeno Porte. In: VII EGEPE, março de 2012, Florianópolis/SC, 2012. *Anais...*, Florianópolis/SC: EGEPE.
- Filion, L.  
 2000. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de empresas*. São Paulo, v.7, n.3, p.2-7.
- Freitag, M. S. B.  
 2014. Aprendendo a ser um empreendedor. In: Borges, Cândido (Org.). *Empreendedorismo sustentável*. São Paulo: Saraiva.
- Fukuyama, F.  
 2002. Capital Social. In: Harrison, L. E.; Huntington, S. P. *A cultura importa*. Rio de Janeiro: Record.
- Fukuyama, F.  
 1996. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Grandori, A.  
 2009. Contracts of society and firm-like organization. In: *Annual Conference Of The International Society For New Institutional Economics*, 13, 2009, Berkeley, *Anais...* Berkeley.
- Granovetter, M.  
 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, University Chicago Press, Chicago, v. 78, Issue 6, p.1930-1938.
- Hisrich, R. D.; Peters, M. P e Shepherd, D. A.  
 2009. *Empreendedorismo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Lastres, H. M. M. e Cassiolato, J. E.  
 2005. *Contribuição do PADCT para a melhoria das condições de competitividade da indústria brasileira*. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/publi/PADCT/lastres.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2005.
- Lazzarini, S. G. et al.  
 2001. Integrating Supply Chain and Network Analysis: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*. [S.l.], v. 1, n. 1, p. 7-21.
- Lopez Júnior, G. S. e Lucas de Souza, E. C.  
 2006. Instrumento de Medida da Atitude Empreendedora - IMAE: Construção e Validação de uma Escala. In: Encontro da ANPAD , 30, 23 a 27 de Setembro Salvador/BA, 2006. *Anais...*, Salvador/ BA: EnANPAD.
- Lundvall, B.  
 1997. *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.
- Magalhães, C. F.  
 2002. *Diretrizes para o Turismo Sustentável em Municípios*. São Paulo: Roca.
- Martinez, J. M.  
 2004. Una visión dinámica sobre el emprendedorismo colectivo. *Revista de Negócios*, Blumenau, v.9, n.2, p.91-105.
- Ménard, C. e Klein, P. G.  
 2004. Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(3): 750-755.
- Ministério do Turismo – Mintur  
 2010. *Turismo Rural: orientações básicas*. 2.ed – Brasília.
- Nassar, A. M.  
 2001. *Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros*. 2001. 236 f. Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Olson, M.
1999. *A Lógica da Ação Coletiva*. Tradução Fabio Fernandes. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Pasini, A. H.
2013. *A ação coletiva como forma de agregação no sistema agroindustrial da aquicultura de Maripá – PR*. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Paraná.
- Pinheiro, A. M.
2005. *O cooperativismo do MST e a sustentabilidade no contexto da reforma agrária: o caso da Cooperativa de Produção Agropecuária dos Assentados de Charqueadas Ltda*. Dissertação (mestrado) – Programa de pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.
- Pires, P. S.
2002. *Dimensões do ecoturismo*. São Paulo: Editora Senac.
- Plog, S. C.
2002. Por que a preservação do destino tem sentido econômico. Em: Theobald, Wiliam F. (Org.) – *Turismo Global*. São Paulo: Ed. Senac, 2002.
- Reich, R. B.
1987. Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero. *Harvard Business Review*, Boston, v.65, n.3, p.77-83, may/jun.
- Reis, C.; Vavassori, M.
2013. Turismo rural em Blumenau (SC): perspectivas e desafios a partir da avaliação de famílias que acolhem visitantes em suas casas. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, v.7, n.2, p. 209-219.
- Ricci, F.; Sant'ana, R.
2009. Desenvolvimento turístico sustentável: o artesanato local como alternativa na cidade de Santo Antônio do Pinhal, SP. *Revista Cultura e Turismo*. Santa Cruz, ano 03, n. 01.
- Sachs, I.
2003. *Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Santos, F. S. dos.
2010. *Momentos de empowerment: estratégias de pequenos produtores vinculados à agricultura familiar no Rio Grande do Sul*. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- Schneider, S.
2010. Situando o desenvolvimento rural no Brasil: o contexto e as questões em debate. *Revista de Economia Política*, vol. 30, nº 3, p. 511-531.
- Schumpeter, J.
1982. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Sebrae.
2013. *Coleção Estudos e Pesquisas: Sobrevivência das Empresas no Brasil*.
- Storper, M.
1997. *The regional world: territorial development in a global economy*. Guilford Press: New York.
- Tabosa, F. J. S. et al.
2009. *A importância do capital social e da solidariedade para o desenvolvimento local: um estudo de caso*. Disponível em: <[www.sober.org.br/palestra/12/10P466.pdf](http://www.sober.org.br/palestra/12/10P466.pdf)>. Acesso: 29 set. 2009.
- Tabosa, T. C.; Fernandes, N. C. e Paiava Júnior, F.
2010. O fenômeno empreendedor coletivo e humanizado: a produção e a comercialização do artesanato bonecas solidárias de Gravatá/PE no mercado doméstico. *Revista de Negócios*, Blumenau, v15, n.3, p11 – 28.
- Tulik, O.
2010. Turismo e Desenvolvimento no Espaço Rural: Abordagens Conceituais e Tipologias. Em: Santos, Eurico de Oliveira y Souza, Marcelino de (Eds). *Teoria e prática do Turismo no espaço rural*. Barueri: Manole.
- Uzzi, B.
1997. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*. [S.1.], v 42, p.35-67.

- Veiga, J. E. da.
2007. Mudanças nas relações entre espaços rurais e urbanos. In: *Economia e Território no Brasil Contemporâneo*. Org. PIQUET, Rosélia; OLIVEIRA, Elzira de. 2007.
- Vieira Filho, N.; Araújo, J. G.
2010. Empreendedorismo e Turismo na Era do Conhecimento. *Revista Global Turism*. [s. l.], v. 6, n.1.
- Zylbersztajn, D. e Farina, E.
1999. Strictly Coordinated Food-Systems: exploring the limits of the Coasian Firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 2, n.2, p. 249 - 265.
- Zylbersztajn, D.
2010. From Contracts to Networks: New Directions in the Study of Governance of Agro-Food-Energy Networks. In: 4TH European Forum on Systems Dynamics and Innovation in Food Networks, 2010, Innsbruck-Igls, *Anais...* Innsbruck-Igls.

*Recibido:* 26/06/2014  
*Reenviado:* 01/02/2016  
*Aceptado:* 20/02/2016  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*