

*CASOS PARA ENSINO*

**EMPREENDEDORISMO CULTURAL E TURISMO NA  
COMUNIDADE CERAMISTA DE COQUEIROS NA BAHIA<sup>1</sup>**

**Eduardo Davel<sup>2</sup>  
Adilma Gomes de Carvalho Madureira<sup>3</sup>**

**RESUMO**

O objetivo deste caso para ensino é estimular a aprendizagem sobre o empreendedorismo cultural a partir de (a) identificação dos significados culturais e sociais de um empreendimento cultural; (b) entendimento de como a cultura é fonte e ao mesmo tempo processo de criação para o empreendedorismo, e (c) discussão acerca dos desafios oriundos de um empreendimento cultural, baseado no turismo cultural de experiência. O caso retrata a dificuldade enfrentada pela comunidade de ceramistas de Coqueiros (interior da Bahia) e como o empreendedorismo cultural se torna uma via de emancipação. Neste caso, o empreendedorismo envolve o artesanato por meio de atividades de turismo cultural. Os desafios são significativos: superar as adversidades relacionais para estabelecer o espírito de equipe, promover uma relação de confiança e conseguir financiamento para alavancar o empreendimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** EMPREENDEDORISMO CULTURAL. TURISMO CULTURAL. VALOR SIMBÓLICO. CULTURA ARTESANAL. COMUNIDADE DE COQUEIROS.

<sup>1</sup> Agradecemos o apoio da FAPESB (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia, projeto n.7968/2013).

<sup>2</sup> Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Pesquisador do CIAGS - Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (UFBA). Pós-doutorado em Administração pela Nova School of Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Ph.D. em Administração pela École des Hautes Études commerciales de Montreal (Canadá). Pesquisador visitante na Graduate Faculty of Political and Social Science da New School for Social Research (New York, EUA). E-mail: davel.eduardo@gmail.com

<sup>3</sup> Graduação em Gestão Social pelo CIAGS - Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social, da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. E-mail: adilmagomes@gmail.com

## 1. CASO PARA ENSINO

### 1.1 DESCOBERTA E PAIXÃO PELOS FAZERES ARTESANAIS

Alex é um estudante do curso de graduação em Administração na Universidade Federal da Bahia - UFBA. Aos 22 anos e perto de obter o diploma, expressa o desejo de empreender no ramo do turismo. Por causa disso, durante algum tempo, formou grupos de viagens para fazer turismo no Vale do Capão, território da Chapada Diamantina, Bahia. Trabalhador, filho único de pais que são funcionários públicos, Alex estudou em boas escolas particulares durante o ensino fundamental e médio, além de aprender inglês num curso privado. Entrar numa universidade pública permitiu aos seus pais financiar seu intercâmbio na Espanha para estudar espanhol e viajar pela Europa. Isso contribuiu para despertar nele o desejo de ter seu próprio negócio no setor turístico. Quem o conhece admira seu lado otimista, proativo e generoso. Além disso, Alex é bastante observador e um estudante participativo.

Na Universidade, quando cursou uma disciplina voltada para o empreendedorismo, Alex encontrou um caminho que potencializou suas aspirações empreendedoras. Ministrada pelo professor Edporto, a disciplina promove uma atividade prática, em uma comunidade artesanal, com base em técnicas teatrais. É uma pedagogia ativa, baseada na prática e nas técnicas do Teatro de Augusto Boal, chamado de Teatro do Oprimido. Uma professora da Escola de Teatro, Antônia, também participa na disciplina, ministrando práticas e técnicas do teatro do oprimido, pois todos deverão apresentar um teatro para a comunidade. Esse teatro será uma forma de provocar a comunidade para despertar para o empreendedorismo como forma de enfrentamento e emancipação das opressões.

Nas noites de sexta-feira, a sala fica cheia e os estudantes permanecem encantados com essa mistura de vivências de empreendedorismo, cultura e teatro. O início da aula acontece sempre com um aquecimento corporal chamado *Chi Kung*, que compõe exercícios de movimento suave e respiração controlada, permitindo que todos se integrem, se concentrem e se renovem energeticamente do cansaço da semana. Neste

tipo de prática, a atenção e a visualização do praticante estão direcionadas nas várias partes do corpo, de modo a alterar o fluxo de energia. Todos estão, portanto, conscientes de seu corpo e plenamente presentes, no aqui e agora da sala de aula.

A disciplina provoca muito interesse em Alex e em todos estudantes. O preparo acadêmico para o trabalho envolve leituras, discussões e análises feita por professores, estudantes e profissionais de diversas instituições. A turma é dividida em equipes com funções distintas para a preparação dos trabalhos: identificação dos artesãos locais e das manifestações culturais, contato com ativistas e empreendedores locais, organização das questões da estadia (financiamento da viagem, alimentação, transporte, hospedagem, saúde, segurança). Os estudantes escolhem qual equipe integrar, conforme seus interesses em relação às tarefas. Alex resolve fazer parte da equipe que vai tratar das finanças do grupo para a viagem. O tempo de preparação é de dois meses e requer muito planejamento.

A comunidade escolhida foi a de Coqueiros, que se localiza no interior do recôncavo baiano, Distrito de Maragojipe, no Rocôncavo Baiano. Trata-se de uma comunidade reconhecida, regionalmente e nacionalmente, pelos seus tradicionais produtos de cerâmica (por exemplo, frigideiras, fogareiros, potes, moringas), mas, principalmente, pela a panela de barro tradicional das moquecas baianas.

Alex nunca ouviu falar desta comunidade nem tinha pensado sobre a complexidade dos fazeres artesanais. Na disciplina, a preparação para o encontro com a comunidade é gradual e cabe aos estudantes, baseados nas leituras sobre a região, conhecer melhor sobre o trabalho das artesãs. São consultados documentos audiovisuais, fotográficos e históricos sobre o artesanato de Coqueiros, no qual se destaca a mestra ceramista, D. Cadu.

Com quase cem anos de idade, D. Cadu trabalha há pelos menos oito décadas fazendo panelas de barro. Nascida na Fazenda Pilar, no distrito de São Félix, Recôncavo Baiano, casou-se e foi morar em Coqueiros, onde permanece, como uma representante da cultura local. É uma mulher franzina, de pequena estatura, que dedica todos os dias da semana ao seu trabalho. Muitos documentários, profissionais e amadores retrataram sua história na forma de filmes e livros. Além de bastante carismática, sorridente e ativa,

D. Cadu gosta de sambar, cantar, conversar com as pessoas que querem conhecê-la. Ela participa ativamente do seu grupo de samba de roda, denominado de 'Filhos de D. Cadu'. Alguns turistas vão a Coqueiros para conhecer D. Cadu, comprar suas panelas, conversar e fazer registros fotográficos.

Todavia, Coqueiros não tem somente D. Cadu. É composto por muitas artesãs e alguns artesãos, que se organizam na forma de associação. A grande preocupação de todos está voltada para a redução da compra de produtos. A cada ano, a venda está menor e as encomendas estão rareando. A associação não prosperou, entretanto elas não desistem, porque este é o ofício que elas sabem e gostam de fazer. A tradição bate forte em seus corações e em suas mãos de artesãs.

Por outro lado, a realidade de Alex é bem diferente. Com o avançar das aulas, ele se sente incomodado, provocado. Logo de início ele pensa: Por que essas mulheres não se reúnem para que as vendas sejam feitas em coletivo? Por que elas não diversificam a produção? Por que não estabelecem um preço padrão? Como será que elas definem o preço de cada peça? Por que não pintam as frigideiras e ao invés de servirem para cozinhar alimento, poderiam servir para a decoração de ambientes? Por que o Governo não incentiva a tradição da cerâmica através de alguma política pública? São questões que não lhe saem da mente.

Aos poucos, nas aulas, Alex vai assumindo uma postura de líder. Uma das maneiras de viabilizar a viagem, proposta por ele, é acolhida pela sua equipe. Trata-se de uma ação de encomendar panelas na associação das ceramistas, a partir dos pedidos de pessoas interessadas em adquiri-las, e trazer as peças no retorno de uma das viagens técnicas feitas pela sua equipe. Começa a venda dos produtos de cerâmica para amigos, familiares e restaurantes de Salvador. A equipe começa a sentir a primeira dificuldade: encontrar pessoas e comerciantes interessados em comprar as panelas.

## 1.2 ALEX VIAJANDO E CONHECENDO AS ARTESÃS DE COQUEIROS

No dia da viagem, quase todos os estudantes da turma estão presentes. A expectativa em conhecer a comunidade se traduz num misto de algazarra juvenil e ansiedade. É manhã de sábado e um ônibus no estacionamento da universidade aguarda o momento de partir. A equipe de filmagem chega carregada de equipamentos, alguns estudantes trazem lanche, água, jarra de café. O ônibus sai com um pouco de atraso rumo a Coqueiros pela BR-324 e depois pela BR-420, cerca de 2h30 de distância da cidade de Salvador. Belas paisagens pelo caminho, e, logo depois da cidade de Cachoeira, depara-se com trechos onde se avista o Rio Paraguaçu e uma vegetação original de Mata Atlântica.

Alex discute com seus colegas de equipe como vão trazer as painéis encomendadas, pois o bagageiro do ônibus está repleto de equipamentos. As painéis são frágeis e o transporte pode danificá-las. É preciso cuidado na arrumação e o estudante encarregado de levar jornais reciclados para proteger o material esqueceu.

No primeiro dia da visita à comunidade, o objetivo é interagir com a comunidade e coletar informações para a criação de um roteiro que aborde os problemas vivenciados pelos artesãos e que oprimem a prosperidade de todos. Cada equipe de estudantes deve, a partir das informações coletadas, selecionar um empreendedor em potencial para representar sua equipe. Alex almeja criar um clima de confiança com a comunidade para que todos descrevam com detalhe e sinceridade os problemas enfrentados no cotidiano. A equipe terá que relatar as informações coletadas para toda a turma no final da tarde do mesmo dia.

Com a chegada em Coqueiros, cada equipe já tem suas tarefas planejadas. Enquanto uns preparam o café da manhã, outros arrumam os equipamentos e os materiais necessários ao trabalho. Os estudantes, em grupos, começam a caminhar na comunidade e os moradores olham com curiosidade e alguns com desconfiança. Sob o sol, ainda fraco, nos botecos, os homens estão vestindo bermudas, boné e camisa pendurada no ombro, bebendo cerveja, e observando a movimentação atípica na comunidade. A turma chega próximo a casa de D. Cadu. Todos querem conhece-la.

Muitos se aproximam para conversar, tirar fotos e ver onde ela trabalha. A anciã recebe todos com um largo sorriso e faz pose para as fotografias.

Com dois colegas, Alex procura a sede da Associação das Artesãs. Querem encontrar o presidente para pegar as panelas encomendadas. Marcaram de entrevistá-lo, mas não o encontram. Ficam preocupados pois tinham pensado no presidente como pessoa com perfil empreendedor e como representante do grupo. Como o tempo passa e o presidente não aparece, Alex pensa e repensa... As encomendas foram feitas e as pessoas pagaram antecipadamente. O que fazer?

A sede da associação encontra-se aberta, no entanto, não há ninguém por perto. Alex pensava que este era o local onde as artesãs expunham seus trabalhos, onde se reuniam para trocar ideias e definir ações. A equipe entrou na sede. O cenário, assim como o espaço do lado de fora, é de abandono. Nenhuma peça de cerâmica. O visual é de alguns instrumentos musicais, sacos de cimento, prateleiras vazias, poucas cadeiras velhas. A decepção vai invadindo os estudantes. O presidente não apareceu.

De repente uma senhora alta, olhos verdes, pele queimada pelo sol, muito sorridente se aproxima e se apresenta à equipe. “Meu nome é Antônia, mas todo mundo me chama de Quem! O presidente da associação falou de vocês, da encomenda das panelas e eu acho que ele vai demorar. Então, vim ajudar. Vamos na minha casa, lugar onde trabalho”. Todos param do lado de fora e a equipe de filmagem se aproxima. Nas calçadas das casas, vê-se fogareiros e panelas expostos. D. Quem mostra o lugar onde faz sua cerâmica. O espaço é um corredor, situado entre sua casa e a casa vizinha, num terreno inclinado, onde se encontram materiais e algumas panelas arrumadas, umas sobre as outras, algumas semiprontas e outras prontas.

Os estudantes perguntam e D. Quem responde, explicando sobre seu trabalho. Alex se preocupa em seguir o roteiro da entrevista, mas percebe que é necessário relaxar e deixar a ceramista falar livremente. D. Quem lamenta o declínio das vendas, questiona sobre o projeto do grupo, demonstra interesse e curiosidade. Uma estudante pergunta sobre a maior dificuldade em trabalhar com a cerâmica e ela responde prontamente:

- A maior dificuldade em trabalhar com a cerâmica é a falta de clientes. Está cada vez pior. Eu fazia três ou quatro vendas por ano. Vendas grandes, para pessoas da Feira de São Joaquim. Agora, faço, no máximo, uma venda por ano. Trabalho cinco ou seis meses sem vender. Produzo porque é o nosso trabalho. Não podemos parar. Mas, não vendemos. Além disso, os jovens não querem trabalhar com o barro. Dizem que não vale a pena. Então, em breve, não terá mais panela de barro em Coqueiros. Envelhecemos e vai aparecendo problemas de saúde. Eu tenho artrose nos joelhos. O médico disse que a causa é posição em que trabalho. Tem dias que dói muito, mas preciso trabalhar.

- Como a senhora faz para se manter? Questiona um estudante do grupo.

- Eu me viro. Quando não estou fazendo cerâmica, estou mariscando. As mãos doem muito. Espero que não seja mais artrose. Já pensou? Meu Deus! Nem quero imaginar isso! Muitas ceramistas estão com essa doença, na coluna, nos joelhos, nas mãos... Mas, vamos voltar à nossa conversa. Eu compro uma caixa de sururu, por exemplo. Sento, tiro o 'umbigo' do sururu, limpando um a um. Depois escaldo e vendo. De uma caixa conseguimos fazer e vender quatro ou cinco quilos.

- Uma caixa de sururu? Não entendi, diz Alex.

- É uma caixa de isopor. Aqui em Coqueiros tem ostra, tem sururu, tem mapé, camarão... Revendo roupa, também. Eu gosto de trabalhar. Não sei ficar parada. Só parei quando fiz uma cirurgia. Precisei ficar de repouso e não podia carregar peso. Eu pego roupas que um rapaz me entrega e revendo. Não consigo pegar direto da fábrica. Já faço isso há dez anos. O pior é gente que compra e não paga.

- Quanto a senhora ganha com a venda de roupa? Pergunta outro estudante do grupo.

- Fico com 20% da venda. Quando não recebo do cliente fico no prejuízo. Eu já viajei muito, pela cerâmica, na esperança de ver nosso trabalho melhorar, mas...

De repente, D. Quem silencia, olha para um ponto qualquer e desabafa:

- A associação acabou. Não existe mais. Estão fazendo a casa da sede de depósito. Quando eu não tinha espaço para trabalhar, eu trabalhava na associação. Quando voltei do hospital, apareceu um homem na associação que me disse foi coisa!

- Ele disse o quê? Indaga Alex.

- Ele disse que a associação estava parecendo uma casa de porco. Então, ele quis dizer o quê? Sou uma porca! Eu trabalhava até tarde, mas quando acabava, limpava tudo, passava pano. Mesmo operada, com o trabalho acumulado, eu tentava fazer o melhor.

D. Quem respirou fundo, como se as memórias lhe machucassem. Continuou.

- Uma ceramista o convidou, mas até hoje as pessoas lembram revoltadas. Depois de muito incômodo e discussão, eu peguei minhas coisas e levei para minha casa. A sede só funcionava por minha causa. Todos que chegavam, encontravam aberta. Agora, fica sempre fechada. Tínhamos conseguido até um carro, de um grupo que estava trabalhando aqui na Barragem de Pedra do Cavalo e que era da Votorantim. Fiz um ofício e pedi o carro. Conseguimos, mas logo quando chegou, foi entregue em Nagé, um município vizinho. Quando fomos buscar o carro, estava todo esbagaçado. Utilizamos o dinheiro da Associação, e consertamos o carro. Servia para transportarmos nossos produtos. Mas, eu quis desistir de tudo. Desgostei. Me afastei. Em seguida, o presidente transformou a sede em casa de marisco. Desfez tudo.

- Então, a associação não vingou? Indagou Alex.

- Não vingou. Todo ano tínhamos que fazer o imposto de renda e outras coisas que não sabíamos. Arrumaram um contador de Maragojipe. Mandou os documentos, mas o contador deu fim nos documentos. Procuramos e insistimos até que conseguimos recuperar tudo. Logo depois, o presidente entregou novamente ao mesmo contador e nada foi feito. Conseguimos uma verba de não sei quantos mil, mas não recebemos um centavo. Quando a Caixa Econômica Federal nos visitou para nos ajudar, descobrimos que a associação não existia mais.

- Foi a Votorantim que construiu a sede da associação? Perguntou um estudante.

- Foi. Fez e entregou tudo arrumadinho. Agora está tudo jogado. Aqui, recebemos muitas pessoas da Universidade, de vários Estados. Conversam com a gente, perguntam muitas coisas, tiram fotos, filmam, compram algumas panelas. Mas, depois não sabemos o que fazem com as informações. As vezes, chega gente e diz que quer fazer uma reunião. Tem ceramista que não gosta de atender, não quer largar o trabalho. Eu não. Eu gosto de conversar.

- Essa casa é sua D. Quem? Indaga Alex.

- É sim. Eu ajudei na construção. Comprei o material, carreguei telhas. Foi uma labuta. Quando eu posso, levo as panelas para a estrada. Tem final de semana que vendo duas ou três. Durante a semana, é mais difícil ainda. O povo chega e quer botar preço. Me dá vontade de não vender. Não pensam que o barro vem de longe, que a gente paga quinhentos reais por uma caçamba. Quando é para construção de casa o preço do barro é mais barato. Mas, quando sabem que é para fazer cerâmica, preço aumenta. Compramos o barro juntas, em grupo. Deixamos na rua para que caminhões e carros passem e amassem o barro. Pegamos o barro da rua quando está mais fino. Depois, peneiramos e deixamos pronto para o uso. Ninguém imagina o trabalho que isso dá.

- Quantas panelas são produzidas por dia? Como acontece a queima? Pergunta Alex.

- Produzo de 20 a 25 panelas por dia, dependendo do tamanho. Já a queima, é coletiva. Fazemos juntas. Várias ceramistas se juntas para a queima.

- Depois da queima, as panelas não se misturam e se confundem? Insiste Alex.

- No meio de todas as panelas, cada ceramista sabe qual é a sua. Nem precisa de assinatura. Sai de nossos dedos, da nossa força. Não sei explicar. O material que a gente usa vai mudando, ganhando vida, e se estou triste isso aparece nas minhas panelas, que engolem um pouco das minhas lágrimas. E quando ficam prontas, eu olho e vejo as panelas meio tristonhas. Mas logo reajo e penso: quero fazer panelas alegres que vão cozinhar comidas gostosas! Comer é uma das melhores coisas da vida! As pessoas se reúnem para comer! É uma grande recompensa receber um elogio da família quando dizem que a comida esta gostosa.

- Alguma vez alguém deixou de pagar por uma encomenda? Questionou João, um dos estudantes.

- Recebemos uma senhora que encomendou, seis meses antes, várias peças. Quando veio buscar, não tinha o dinheiro todo, mas queria levar as panelas. Era uma mulher distinta, falante. Ficamos com pena. Então deixamos ela levar tudo, pois tinha prometido fazer um depósito na minha conta-poupança. As artesãs aceitaram. Até hoje, não fez o depósito. Desapareceu e trocou de número de telefone. Nem no *facebook*, consegui encontrar essa pessoa.

O jeito desinibido e simpático de D. Quem conquista a todos do grupo. Alex explica como será o projeto e D. Quem resolve rapidamente como vai organizar as encomendas. Está acostumada a tomar decisões. O grupo representa um cliente a ser atendido. As panelas de barro são mercadorias dela e das demais artesãs. Ela explica que quando receberam a encomenda, através do presidente da associação, se reuniu com as colegas ceramistas. Cada uma ficou encarregada de fornecer uma certa quantidade para que todas participassem da venda.

A equipe de Alex encerrou a entrevista. Agradeceram D. Quem, acertaram os detalhes da compra, pagaram antecipadamente e marcaram o momento de pegar as panelas no dia seguinte. A fala de D. Quem toca Alex. Todos chegam na comunidade, fazem suas pesquisas, levantam dados e vão embora. Aparentemente, existem muitos conflitos mal resolvidos na comunidade. D. Quem insinuava muita mágoa presa e não precisou de muito esforço para desabafar. Os rapazes retornam para o ponto de encontro, com o restante da turma. Depois do almoço, a turma segue para Maragojipe, onde ficariam hospedados e planejariam o teatro empreendedor a ser apresentado no domingo para a comunidade.

Às 16:00, a turma se reúne para cada equipe apresentar as histórias coletadas. Nesse momento cabe a cada equipe apresentar os relatos de opressão captados durante o encontro com a comunidade, em especial com as ceramistas. Essa seria a base para a elaboração do roteiro da peça teatral a ser ensaiada e apresentada no dia seguinte. É o 'teatro empreendedor', que se baseia na dramaturgia de Augusto Boal, do teatro fórum, para estimular as pessoas a encontrarem formas de se emanciparem do que as oprimem e conseguirem empreender algo. A motivação para o empreendedorismo cultural é uma forma de se emanciparem do que as oprimem e as deixam no desânimo e na imobilidade.

A história de D. Quem foi relatada para toda a turma. A equipe de Alex a escolheu como empreendedora em potencial. Os estudantes perceberam que o processo de preparação ocorrido previamente, durante as aulas, as leituras e palestras, de alguma forma era coerente com os fatos mencionados; isso foi narrado pela equipe. Existe um problema na comunidade de ceramistas. A associação nunca atendeu as necessidades e

aspirações. As vendas das peças estão caindo. Não há interesse por parte dos mais jovens em aprender o ofício. Essa última conclusão foi consenso nas exposições dos estudantes.

### 1.3 ALEX PARTICIPANDO DO TEATRO E A FORÇA EMPREENDEDORA BROTANDO

No dia seguinte, domingo, logo cedo, todos os envolvidos (professores, estudantes, equipe técnica e demais pessoas) estão a postos para o desenvolvimento da história que será apresentada à tarde. Elenco, narrativa, trilha sonora, ensaio. Uma grande movimentação acontece no local onde o espetáculo será exibido. A equipe responsável pela mobilização da comunidade permanece distribuindo convites para as pessoas comparecerem mais tarde.

Cada estudante tem tarefas diferentes que contribuem para o objetivo comum: por meio da história, baseada nos fatos e elementos pesquisados na comunidade, personagens oprimidos e opressores se confrontam ao defenderem seus interesses. Como acontece com frequência na vida real, em algum momento o oprimido não consegue aquilo que deseja. Nesse tipo de espetáculo, não existe o jeito certo ou o jeito errado de resolver o conflito exposto. O “*espect-ator*” (expressão cunhada por Augusto Boal, que desenvolveu essa técnica – Teatro do Oprimido) tem autonomia para adentrar o espaço onde os atores atuam para assumir um papel de protagonista e transformar a ação que está sendo encenada de modo a propor uma solução. O “Curinga” é o facilitador do espetáculo (neste caso, uma mestrandia do Curso de Teatro da UFBA). Cabe ao Curinga estimular a plateia para que alguém assuma o papel do personagem oprimido, para fornecer soluções que representem a comunidade. Nesse sentido, quem fornecerá soluções para a opressão vivida pela comunidade serão seus membros, ao subirem no palco.

14:30, as pessoas da comunidade começam a chegar. Poucas ceramistas, mas D. Quem e D. Cadu estão presentes. Alex não faz parte do elenco, mas está na plateia. A peça tem início. O “Curinga” procura encorajar um público tímido e arredio. A trama vai se

transformando em uma história que lhes soa familiar. A dificuldade daquelas artesãs está sendo apresentada de forma lúdica, entremeada de música e situações divertidas.

A história é de uma grande encomenda de panelas, frigideiras e fogareiros de tamanhos diferentes para as ceramistas. Para conseguir atender esse cliente, em virtude da quantidade e diversidade de peças, as ceramistas precisam de união. Todas ceramistas estão entusiasmadas e se dedicam ao trabalho durante quatro meses. Depois de um período de vendas muito baixas, aquela encomenda era um sonho. No entanto, pouco antes da data da entrega, a cliente decide apresentar outra proposta para um pequeno grupo de artesãs. Lhes oferece um preço menor, caso contrário, não compraria mais nada. Há uma discórdia entre as ceramistas, quando tudo vem à tona. O público acompanha a história com grande expectativa.

No ápice do conflito, D. Quem reage e assume um papel. Inesperadamente, Alex também vai para o palco. Nesses momentos, ficção e realidade se misturam. A artesã e o estudante tornam-se protagonistas da história. Ambos estão conectados à mesma lógica do oprimido, que se rebela e decide defender com veemência seu trabalho, sua vida. No palco, Alex não era apenas estudante. Se mostrava, neste momento, um rapaz cheio de sonhos, movido por um sentimento de solidariedade, despertado no dia anterior, quando conheceu a ceramista e a entrevistou junto com sua equipe. Os dois “*espectatores*” (estudante e artesã) se unem para buscarem uma solução que consideram viável. Não há um *script* para eles. O diálogo é vivo, ativo e criativo.

Quando buscou um empreendedor na comunidade, Alex se lembrou do seu desejo de criar um negócio. Um turbilhão de ideias invade o rapaz. A queixa de D. Quem sobre as pesquisas de outros estudantes, a beleza do Rio Paraguaçu que compõe a paisagem, os barcos a vela, as ruínas centenárias de um engenho, a gastronomia, o samba de roda, tudo isso o sensibiliza e marca a cultura do Recôncavo Baiano. É isso! A compradora precisa escutar isso! Precisa entender que uma panela feita pelas mãos de D. Quem, de D. Cadu ou de outra ceramista da comunidade, quando transportada para qualquer outro lugar do planeta está levando um pouco do barro e da cultura de Coqueiros, do calor das mãos da pessoa que a moldou. Traz um sentimento coletivo na queima (todas juntas, não importa quem fez). Leva um pouco do trabalho de quem bruniu a peça. Cada panela

de barro de Coqueiros, diferente de uma panela de alumínio feita numa fábrica, tem um pouco de vida e de cultura! As ceramistas sabem disso, intuitivamente, porém não verbalizam. Alex não pensava assim, mas o contato com as ceramistas acendeu nele um forte desejo de retribuí-las com algo palpável.

Quando a peça termina, Alex sente que algo dentro dele mudou. Seu curso de Administração está chegando ao fim, é hora de fazer valer seu diploma. Primeiro, quer pensar melhor sobre o assunto, mas a ideia já está presente e tem um nome: “Empreendimento Show Turismo”. Ao invés de levar turistas para o Capão, ele vai levar turistas para Coqueiros. Ao invés de apenas comprar panelas, ele quer levar as pessoas para conhecer Coqueiros, passar um dia ou dois, apreciar a comida típica baiana, talvez até conhecer onde o barro é tirado, conversar com as ceramistas para entender o processo, participar de uma oficina para aprender a fazer uma peça. Alex vibra com sua ideia e procura imediatamente D. Quem. Explica a ela seu desejo e a ceramista sorri respondendo: “Está certo. Me ligue depois que conversamos melhor sobre isso”.

#### **1.4 ALEX MOTIVADO A EMPREENDER DE FATO**

Na viagem de volta, no ônibus, retornando para Salvador, é um momento de intensa reflexão para Alex, que considera os dois últimos dias enriquecedores para seu aprendizado. Ele deseja retribuir de algum modo a hospitalidade daquela gente. Foram muitas discussões sobre a problemática da comunidade. Várias pessoas mencionaram a vontade de voltar a Coqueiros e participar de uma oficina com as ceramistas. Estava tudo concorrendo para a ideia se concretizar, pensa o rapaz. No ônibus, Alex conversa com João, o colega sentado ao seu lado, um dos membros de sua equipe.

- O que você acha de levarmos pessoas para Coqueiros numa viagem de turismo? Que lhe parece?

João olha surpreso para Alex.

- Como assim?

- Eu conversei com D. Quem. Lembra o que ela falou sobre pessoas como nós, pesquisadores, que vão para Coqueiros, fazem suas pesquisas e depois as abandona?

Isso me tocou bastante. Quando subi no palco do teatro empreendedor, eu tive essa ideia. Os professores ficaram entusiasmados e apoiaram minha iniciativa.

- Você é louco, Alex? Que experiência você tem com turismo? E se não der certo? E se elas não aceitarem?

- Eu já formei grupos de turistas para levar ao Vale do Capão. Sei como fazer. Só temos total certeza de que algo não vai acontecer se não tentarmos. Gostaria que você fosse meu parceiro nessa empreitada. Mas, antes, precisamos saber se as ceramistas aceitam. Depois planejamos, organizamos e divulgamos tudo.

- Você só pode estar delirando, Alex. Isso não vai dar certo!

- Quer ver? Vou conversar agora mesmo com meus primeiros clientes.

Alex levanta e caminha em direção às primeiras poltronas, onde estão sentados os professores. Enquanto conversa com eles, Alex vai sentindo a viabilidade da sua ideia. Os professores escutam com atenção. João observa, do seu assento, e não deixa de pensar que tudo não passa de um entusiasmo passageiro, fruto da experiência vivida pelo grupo. Não acredita nem um pouco que o professor vai aceitar, muito menos as ceramistas. Elas estão acostumadas a venderem cerâmica e não dar aulas.

Alex retorna sério para junto do colega e diz:

- Os professores não apenas aceitaram, mas me disseram que outras pessoas têm interesse! Alex sorri confiante.

João crispou a testa, demonstrando uma real incredulidade. Estava perplexo. Não poderia deixar de cumprimentar o colega, e assim o fez. Alex pega um bloco de anotações e começa a escrever.

Agora falta o principal: convencer as ceramistas. Além disso, precisam conseguir uma van, motorista, hospedagem. Agora, é preciso seguir e colocar em prática seus aprendizados sobre *marketing*, finanças, logística, empreendedorismo cultural e outros assuntos que viram durante sua graduação em Administração. Precisam exercitar seu poder de convencimento. Amanhã mesmo, vou ligar para D. Quem, pensa Alex. Se ela aceitar, já é um início promissor. Vai dar certo.

O ônibus chega ao estacionamento da faculdade. Nenhuma panela quebrou. Estão todos cansados, mas satisfeitos com o resultado. Aos poucos, cada um, pega sua panela

encomendada e o grupo se dispersa. As ideias continuam martelando na cabeça de Alex. É difícil parar de pensar. “Empreendimento Show Turismo”, esse é o nome escolhido.

No dia seguinte, antes de ir para a faculdade, Alex telefona para D. Quem. Procurando segurar a ansiedade, ele explica tudo para a ceramista. Relata que sua ideia foi motivada pela conversa que teve com ela. D. Quem parece meio dispersa. Em razão disso, Alex decide ir novamente a Coqueiros. A artesã lhe responde por telefone: “Beleza! Eu vou estar aqui pois eu moro aqui. No dia que você vier, a gente conversa”. Alex confirma que irá no sábado.

A semana passou rápido e no sábado Alex foi novamente a Coqueiros para encontrar D. Quem, que demonstrou grande surpresa ao encontra-lo.

- Você veio... Disse D. Quem.

- Pois é, eu disse que viria. Estou aqui para acertarmos a vinda do pessoal. Quero a senhora e D. Cadu ensinando a fazer as peças de cerâmica. Eu trago as pessoas, vocês ensinam.

- Está certo. Por mim tudo bem. Quando vai ser? Quantas pessoas? Eu nunca fiz isso antes... Disse ela sem titubear.

- A senhora nunca ensinou seu trabalho a ninguém? Alex falou, procurando esconder a surpresa pela reação da artesã.

- Já, mas gente daqui. Pessoas como nós. Nunca ensinamos para gente de fora. E ninguém quer mais aprender.

- Vai ser a mesma coisa. Eu quero combinar tudo, hoje mesmo. A senhora é que vai me dizer como, quando, quanto tempo. Pensei em um final de semana.

- Hum... Certo. Vamos falar com Cadu, ela não vai acreditar que você veio.

- Vamos.

Alex e D. Quem seguem para a casa de D. Cadu, que, com seus 97 anos de idade, encontra-se sentada no chão, trabalhando feliz.

- Bom dia Cadu, esse aqui é Alex, o rapaz de Salvador. Ele veio para conversarmos e acertarmos a vinda de uns turistas. É uma coisa diferente. Nunca fizemos isso, mas eu gostei da ideia.

D. Cadu ergue os olhos. Para de manipular o barro e sorri.

- Bom dia! Sente, meu filho.

- D. Cadu, eu sou um dos estudantes que veio aqui com o pessoal, se lembra? Gostaria em trazer pessoas para conhecer o trabalho de vocês. O que a senhora acha?

- Maravilha, meu filho. Maravilha!

- Eu preciso que vocês me ajudem a programar tudo. O que seria interessante ensinar? Será possível vocês ensinarem todo o processo?

- Não, responde D. Quem. A parte de ver o carro passando em cima do barro para depois peneirar, não é preciso ensinar. A fogueira para a queima depende muito do tempo. Essas coisas podemos explicar na conversa.

- Quanto tempo é necessário para ensinar? Dois dias? Um dia?

Alex, D. Quem e D. Cadu conversam. Aos poucos, o roteiro para o recebimento dos turistas é preparado pelos três. Alex quer saber se existe algum passeio local que pudesse ser feito. A sugestão foi a visita às ruínas da Igreja do Convento dos Franciscanos.

- Quem pode levar o grupo até lá?

- Meu cunhado pode fazer isso, responde D. Quem.

- Vocês se sentem à vontade para fazerem isso? Para ensinarem a turistas? Alex pergunta.

- Meu filho, estamos passando por uma situação difícil, diz D. Cadu. Sua proposta caiu do céu, chegou na hora certa. Porque, quando chega o inverno, piora, ainda mais. Chove muito e não podemos queimar, nem secar o barro. Isso começa em março e vai até o mês de julho. Só melhora em agosto. A falta do sol atrapalha. Não conseguimos secar as panelas... Quem trabalha com o barro, durante o inverno, vai comprar fiado para pagar quando o sol esquentar. Eu recebia uma bolsa do governo, mas não recebo mais, não sei por que. Esse dinheiro era uma benção. Eu conseguia pagar minha luz, água, telefone...

Alex deixa a anciã falar à vontade. A fala de D. Cadu é um retrato do que acontece na comunidade. Falta dinheiro, falta trabalho, faltam políticas públicas que amparem as pessoas.

- Nós vamos ganhar nossos 'trocados', não é? D. Cadu fala interrompendo os pensamentos de Alex. Eu já viajei muito. Fui recebida por governadores, participei de

exposições em Salvador, no Campo Grande, no Pelourinho, no Solar do Unhão, no Instituto Mauá. Eu trabalhei em Salvador, com as ceramistas de Maragojipinho, de Rio Real, de Irará. Vai ser a primeira vez que as pessoas virão aprender aqui fazer a nossa cerâmica. Se esse pessoal aprender, a arte não morre. Aqui, as jovens não querem aprender. O trabalho é duro, ganhamos pouco. Às vezes, não vendemos. Se as pessoas vierem aprender será uma benção, porque o trabalho não acaba. Mas não vai ser fácil as pessoas aprenderem, porque não é fácil.

A conversa continuou e depois de algumas horas, estavam todos alinhados em relação à vinda dos turistas para Coqueiros. A reunião com as ceramistas selou o projeto, mesmo se não assinaram nenhum contrato, nem definiram a remuneração. No retorno para Salvador, Alex foi anotando o que combinaram e esboçou o roteiro. O próximo passo seria encaminhá-lo para D. Quem.

### **1.5 ALEX EMPREENDENDO NA PRIMEIRA VIAGEM DE TURISMO CULTURAL EM COQUEIROS**

D. Quem se transformou no alicerce do projeto em Coqueiros. Ela ficou responsável pela organização para receber as pessoas. Precisava definir a quantidade de barro necessária, o itinerário da prática, a forma como os turistas ficariam no ateliê, o passeio de barco. Alex, por outro lado, foi o responsável pela coordenação geral, divulgação, vendas e transporte. A quantidade de pessoas que vão compor o grupo de turistas representa uma problemática. Não podem ser muitas pessoas, porque inviabiliza o aprendizado. Não podem ser poucas, porque não viabiliza financeiramente a atividade. Como e onde encontrar esses potenciais clientes?

Alex percebe a necessidade de divulgar para atrair clientes. Resolve desenvolver um site na Internet, mas não tem experiência, nem dinheiro para pagar um profissional. Pesquisou na Internet uma plataforma gratuita e conversacional, com esse objetivo. Criou o site contendo informações sobre Coqueiros, na qual disponibilizou um link de

acesso a um documentário<sup>4</sup> para que os interessados tenham um primeiro contato com a cultura da região. Incluiu algumas fotos para estimular a curiosidade das pessoas. No site, as propostas do Empreendimento Show Turismo são apresentadas: (a) experiência da cultura e todas as etapas da produção da cerâmica tradicional baiana; (b) vivência prática (mão no barro) para fazer a sua própria cerâmica, e (c) ação solidária pois 100% da arrecadação é destinada às ceramistas (trabalho voluntário de organização).

A definição de preço também foi trabalho de Alex. O valor cobrado para essa viagem foi estabelecido em 325,00 R\$ por pessoa. Em seguida, foi preciso definir uma forma dos turistas fazerem o pagamento. Depois de pesquisa na Internet, adotou-se uma plataforma gratuita para venda e gestão de eventos.

Os clientes começaram a surgir através da divulgação boca-a-boca de professores e amigos. Ao realizar uma parceria com o motorista de uma van para levar os turistas, como era preciso antecipar o pagamento, Alex se deu conta que, apesar de algumas pessoas já terem pagado, o dinheiro só estaria disponível trinta dias depois, e com um desconto de taxa administrativa no valor de 10% das vendas. Isso poderia inviabilizar o projeto. Sem capital de giro, essa foi uma das maiores dificuldades que o estudante enfrentou. Num impulso, Alex decidiu entrar em contato com os administradores do site e negociou a antecipação do crédito. Felizmente, ele conseguiu!

Dois dias antes da viagem, ainda não havia sido formado um grupo de pessoas que, pela quantidade, chegasse a um ponto de equilíbrio para o viabilizar financeiramente o negócio. A questão, nesse momento, não era lucro, mas conseguir bancar os custos, sem acarretar prejuízo. Alex ficou tenso. Sentiu um peso de responsabilidade pairar sobre seus ombros... As ceramistas estavam envolvidas. Tinha que dar certo. Alex sabe que as pessoas demonstram interesse, mas não decidem rapidamente. Manifestam a vontade de ir, mas não se comprometem logo. Diferente do Vale do Capão, Coqueiros é um território ainda pouco conhecido. Apesar da beleza natural, de todas as informações na Internet e da riqueza da cultura local, não existem rotas turísticas. Por isso, a negociação de Alex com uma pousada em Coqueiros foi também um trabalho. Era preciso acomodar as pessoas para o pernoite. Alex não achou

<sup>4</sup> Fonte: Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=iUIZ2\\_YeFFo](https://www.youtube.com/watch?v=iUIZ2_YeFFo)>. Acesso em 10/08/2017

necessário fazer nenhum acerto para as refeições. Além disso, D. Quem reservou um passeio de barco para o grupo com o cunhado, que é pescador.

Assim, o primeiro grupo com nove turistas foi formado. Numa manhã de sábado, Alex esperou as pessoas chegarem, no local estabelecido, em Salvador, para seguirem viagem, com uma hora de atraso. Ele ligou para D. Quem, mas não conseguiu êxito. Então, passou uma mensagem informando sobre a ocorrência do atraso. A viagem não teve percalços. Próximo a Coqueiros, Alex ligou novamente para D. Quem; avisou que estavam chegando. Com o atraso na saída, houve uma mudança na programação. As ceramistas começaram a vivência explicando o que elas fazem (o processo de produção). Mostraram os trabalhos e o local onde fazem as panelas. À medida que explicavam, também respondiam algumas perguntas feitas pelos participantes do grupo.

- D. Cadu, perguntou uma turista, foi a senhora que começou esse trabalho aqui em Coqueiros?

- Não, minha filha! Eu vim para Coqueiros quando casei. Casei e acompanhei o marido. Comecei a fazer panelas de barro com dez anos. Eu via uma senhora fazendo as panelas na feira de São Felix. Naquela época, ninguém sabia fazer. Eu achava bonito, ela trabalhando. Eu me sentava junto dela e levava minha mão para pegar um bolinho de barro. Quando eu cheguei aqui em Coqueiros, umas pessoas que faziam. Mas, daquela época, só sobrou eu.

- Como assim?

- Elas morreram... Isso faz muito tempo (D. Cadu riu), mas eu quero viver ainda muitos anos! Naquela época, eu pegava o bolinho de barro escondido daquela senhora da feira. Eu ficava mexendo e achava bonito... Ela era do sertão e se chamava Maria. Um dia, ela me olhou e perguntou se eu queria aprender. Eu disse que queria. Então, ela respondeu: 'eu vou te ensinar'. Acredite: com quinze dias eu já estava fazendo melhor do que ela! (D. Cadu riu).

- O que mudou daquela época para os dias de hoje?

- Muita coisa. Em alguma coisa, melhorou, em outras, piorou. Para mim, melhorou! Graças a Deus! Todo mundo me conhece. Eu sou conhecida no mundo inteiro. Eu fui para Curitiba, com convite do governador e com direito a acompanhante! Me

perguntaram se eu tinha coragem de pegar avião. Eu disse: claro! Me pediram todos os exames para saber se eu aguentava a viagem. Isso foi quando eu fiz noventa e um anos. Os curitibanos me trataram muito bem. Se eu fosse mais jovem? (D. Cadu riu). Não sei se voltava não...

- Quem lhe ensinou a fazer essa panelas? Pergunta uma turista para D. Quem.

- Aprendi com minha sogra, que aprendeu com a mãe dela. Eu ensinei as minhas duas filhas e ao meu filho. Meu filho diz que isso é coisa de mulher (D. Quem ri) e nunca levou a sério. Minhas filhas não querem fazer porque acham que não vale a pena.

- Então, é um ofício feminino? Questiona outro turista.

- Aqui na comunidade tem dois homens que sabem fazer, mas não vivem disso. Não é Cadu? (D. Cadu faz um sinal de concordância). O resto é tudo mulher. São as mulheres que ensinam às suas noras, filhas, sobrinhas, netas. Está cada vez mais raro ensinarmos a alguém da comunidade. Eu gosto de mexer com barro, fazer minhas coisas. Gosto muito! Cadu então, nem se fala!

Rapidamente, chegou o horário do almoço. Todos seguiram para o restaurante. O dia estava quente e úmido. Pelo caminho, puderam observar o modo de vida dos moradores. Pescadores, sentados à sombra de grandes árvores, consertavam suas redes. Pássaros diferentes e coloridos, em pequenas gaiolas, presas nos galhos de árvores, pareciam fazer companhia aos seus donos. Mulheres varrendo a calçada num ritual de faxina semanal, algumas parando e usando as suas vassouras como suporte para as mãos que seguravam o queixo. A rua forrada de paralelepípedos, um tanto irregular, era um convite para as pessoas andarem devagar. Via-se uma pequena feira com mercadorias expostas. A igreja pintada de azul e branco, dominava a paisagem, em que, numa praça vazia com alguns arbustos, o Rio Paraguaçu brilhava no final da rua.

Ao chegar no restaurante, o dono atendeu, pessoalmente, o grupo. Disse que não ia demorar, mas enquanto estivessem esperando, todos poderiam degustar uns petiscos de siri catado. Enquanto saboreavam a entrada, observavam crianças brincando a beira do rio. A maré baixa deixava à mostra o leito negro do Paraguaçu. Quando a refeição chegou, o perfume da moqueca de peixe impregnou o ambiente. A moqueca com

acompanhamentos são servidos com fartura: feijão, arroz, farofa de manteiga, pirão, molho de pimenta malagueta.

Depois do almoço, todos descansam um pouco antes de retornarem para a experiência prática, com as ceramistas. Sentam-se no chão e escutam com atenção as explicações de D. Quem e D. Cadu. Com muito desembaraço, as mestras explicam o passo-a-passo da confecção de uma panela.

- A cada vez, compramos, juntas, uma caçamba de barro. Depois, dividimos, conforme a quantidade que cada uma quer. Em seguida, deixamos na rua para os carros passarem por cima do barro e acamar. Pegamos esse barro acamado e peneiramos e misturamos com água para modelar na mão. Quando a panela fica pronta, uma menina mais nova faz o brunimento. Ela vai alisando para dar acabamento à peça. Precisa ter força no braço! Usamos o tauá (mostra um barro avermelhado) no acabamento. Compramos dos meninos que buscam do outro lado do rio. Depois de modelar, as panelas vão secar ao sol. Em seguida, fazemos a queima a céu aberto para completar a secagem.

- Como acontece a queima? Alguém pergunta.

- Na fogueira, usamos bambu, que compramos. Colocamos camadas de bambu e de panelas, fazendo um cone de panelas. Depois, colocamos fogo. A forma de fazer esse cone faz com que as panelas queimem de forma uniforme e correta. Tem que ter muito conhecimento sobre as condições climáticas, a força do vento, a direção do vento, o sol...

No final da tarde, o grupo se reúne para uma fotografia. O clima é de confraternização e tranquilidade. Era visível a diferença entre as panelas que os turistas estavam confeccionando. Enquanto que a de D. Cadu estava toda certinha, as dos aprendizes mal ficavam erguidas. Algumas pareciam uma obra abstrata. De repente, uma das mulheres do grupo fala: “estou impressionada com a quantidade de trabalho que leva para fazer uma panela! Meu Deus! É muito trabalho!” D. Quem responde: “vejam como são as coisas! Algumas pessoas ainda falam que nosso preço está muito caro!”

No domingo, fizeram um passeio de barco até as ruínas do Convento São Francisco do Paraguaçu. Depois do almoço, o grupo se preparou para o retorno. Mas, antes, visitaram novamente as ceramistas para comprarem várias panelas de barro para

levar para casa e para apresentar amigos e familiares. Depois de conhecerem as ceramistas, de desfrutarem da cultura local, todos valorizavam as obras de cerâmica das mestras-artesãs. Felicidade plena de quem vende e de quem compra, pois as peças agora tem valor cultural, e para alguns, até afetivo!

Na viagem de volta, a conversa versava sobre a oficina. Alex perguntou o que as pessoas tinham achado da experiência.

- Eu percebi que houve um sentimento de que a nossa estadia ajudava algumas pessoas da comunidade. O dono do restaurante é parente de uma das duas ceramistas. Todos parecem ser da mesma família. Gostei muito da experiência! Adorei o passeio de barco, a culinária local é muito boa. Eu tenho afinidade com trabalhos usando barro.

- Gostei das ceramistas – fala outra turista. Elas são doces, uns amores. Mas enquanto uma delas estava mais envolvida com o nosso aprendizado, a outra ceramista tirava das nossas mãos e manejava a peça. Naquele momento, éramos aprendizes, precisava de mais paciência conosco.

- O tempo foi muito curto? Pergunta Alex.

- Acho que elas não estavam treinadas para isso. Respondeu um terceiro turista.

- Penso que a hospedagem e alimentação são dois elementos que podem melhorar, se estiverem mais integrados com a proposta do turismo cultural autêntico. Senti que não houve conexão nessa parte. Por exemplo, por que as panelas de barro não estavam presentes no restaurante?

- Verdade – reage um outro turista. Alex, não se sinta mal com isso. Todos gostamos da experiência. Coqueiros é uma cidade muito linda, cheia de tradição. Nessa viagem, descobrimos a técnica da cerâmica tradicional. O passeio foi lindo. O encontro com as ceramistas foi interessantíssimo. O conjunto representa, para mim, turismo cultural. Estou orgulhoso de ser baiano! Ao mesmo tempo, fico chocado porque sabemos muito pouco da nossa própria cultura. Só temos a agradecer a você! Foi uma experiência muito diferente.

- Eu agradeço a vocês. Isso é mesmo importante para mim. Aprendi muito.

Anoitecia e Coqueiros ficava para trás. Alex estava pensativo.

## 1.6 ALEX EMPREENDENDO NA SEGUNDA VIAGEM DE TURISMO CULTURAL EM COQUEIROS

Havia outro grupo de pessoas interessadas em ir para Coqueiros. Mas, desistiram em por acharem dois dias muito tempo. Alex resolveu fazer uma nova viagem. Dessa vez, os turistas passariam apenas um dia de domingo. A motivação comum ao grupo era participar da oficina de cerâmica; não queriam a viagem de barco, nem pernoitar no local.

Alex decidiu ir pessoalmente a Coqueiros, mais uma vez. Ao fazer o pagamento às ceramistas, na viagem anterior, percebeu certo desconforto. Elas ficaram agradecidas, aquele dinheiro chegou num momento certo. No entanto, um clima de desconfiança pairava no ar. Essa sensação incomodou o rapaz. Durante a reunião para acertar os detalhes, Alex procurou um momento adequado para falar sobre a parte financeira.

- Senhoras, serei direto. Na primeira viagem eu tive pouco lucro, ganhei menos que vocês. Quase tive que botar dinheiro do meu bolso. Quero deixar isso claro. Sei que o trabalho de vocês precisa ser valorizado. É uma arte, mas eu também tive muito trabalho. Cobrei um preço justo. O turista não conhece ainda a riqueza dessa cultura. Se conhecessem valorizariam mais e cobraria um pouco mais. Entendem?

- Tranquilo, meu filho.

- Tudo bem Alex. Foi bom você nos explicar isso.

- Eu preciso pagar o transporte dos turistas, o meu transporte para vir aqui antes da viagem, pagar a refeição... Vocês também têm custos. Precisamos calcular tudo certo para evitarmos problemas. Eu quero uma relação de confiança com vocês.

- Obrigada por falar essas coisas meu filho. Deus te abençoe, fala D. Cadu.

- Eu não queria que o pagamento fosse feito na minha conta, queria algo mais profissional. Mas, já vi que vai ser preciso ser desse modo, porque senão só recebo trinta dias depois. Então, se for assim, não consigo pagar vocês logo.

Alex sentiu que a reunião foi produtiva.

No dia marcado, o grupo chegou em Coqueiros com muita animação. Após as apresentações, reuniram-se no ateliê de D. Quem. Sentaram-se no chão. Dessa vez, havia uma criança no grupo, filha de um dos turistas. A menina queria fazer bichinhos de barro, não panela. A oficina começou.

Enquanto explicava o processo, D. Quem foi questionada por uma turista-aprendiz:

- Eu não vi tinta. Eu queria botar cor na panela que vou produzir.

- Não tem tinta porque nossa tradição não é essa. Não podemos pintar uma panela e depois cozinhar. Respondeu D. Quem. Vocês não vão conseguir levar as panelas hoje, porque precisa de tempo para secar e depois para queimar. Alex volta, outro dia para pegar as panelas prontas, de cada um de vocês. Ele fará a entrega.

- Minha menina – disse D. Quem à criança – que bicho você quer fazer?

- Quero fazer uma tartaruga. Quero fazer um cavalinho, também. Respondeu a pequena.

- Pois espere que vai ser especial. Você me diz como pensa em fazer e a gente faz junto. Vai ser muito bom!

A criança ficou radiante de felicidade e começou a mexer no barro, junto com os demais.

- Em quanto tempo se faz uma panela? Perguntou um turista.

Eu faço umas vinte ou vinte e cinco panelas por dia – responde D. Quem. Trabalho todo dia, até domingo. Quando não trabalho é que estou doente ou é feriado santo. Eu sou católica, graças a Deus e com orgulho.

- O que a senhora faz quando não está trabalhando – perguntam a D. Cadu?

- Eu tenho um grupo de samba de roda. Eu canto, sambo. Meu filho adora! D. Cadu começa a cantarolar: ‘Chegou D. Cadu... Do queimador de louça, quando o vento bate, balança sua roupa...’

Todos riem com a vitalidade da mulher centenária.

- A senhora sempre trabalhou com cerâmica, D. Cadu?

- Com a cerâmica, ajudei meus pais a criarem meus irmãos. Com a cerâmica, eu criei meus três filhos, que agora moram em Salvador. Eu até criei mais oito filhos, dos outros. Tudo isso, com minha cerâmica.

- Deus nos ajuda muito – disse D. Quem. Eu estava tão preocupada. Não sabia como ia conseguir pagar umas contas. Foi quando surgiu esse convite de Alex e vocês agora estão aqui. Eu recebo 80,00 R\$ do Bolsa Família, mas faz dois meses que não pagam. Mas, (D. Quem muda de expressão) tristeza não paga dívida! Vamos trabalhar! Já cessamos o barro para adiantar. Vamos ver como bate o barro...

As atividades foram se desenvolvendo com animação e a manhã passou sem ninguém perceber. Antes de saírem para o almoço, no mesmo restaurante da viagem anterior, Alex entregou o pagamento às artesãs. Sentiu que, dessa vez, não havia mais um clima de desconfiança. Ele ficou satisfeito.

Quando o grupo se reuniu novamente, após o almoço, o turista que levou a filha perguntou às ceramistas o que elas achavam de irem ensinar crianças na escola onde a filha dele estuda. A ideia foi da menina.

- Nós acertamos o dia, o transporte, o pagamento... – diz o turista. Vocês aceitam?

- Com prazer! E você Cadu?

- Eu vou! Quando vai ser?

A rapidez da resposta das ceramistas empolgou o turista. A criança bateu palmas, satisfeita. O grupo se acomodou novamente para a conclusão do trabalho. Enquanto muitos faziam painéis, os animais foram moldados. D. Quem explicou que era preciso deixar os bichinhos para secar, mas ela receberia depois, na escola. Em seguida, os turistas queriam ver as obras que estavam a venda. Compraram muitas, com felicidade de levar uma peça de cultura com eles, para seus lares e para apresentar parentes e amigos.

Ao encerrar a atividade, Alex pediu ao grupo que deixasse uma mensagem para as ceramistas.

- Essa viagem foi muito significativa para mim – fala um turista, para as ceramistas. Representou um sonho que emergiu quando o grupo de estudantes veio para Coqueiros e eu estava com eles. Eu testemunhei isso e agora estou ajudando no

surgimento desse negócio que tem uma 'pegada' cultural e ambiental. Isso me encanta. Reafirmou em mim o desejo de fazer outras viagens desse tipo. Foi muito bom! Tem o aspecto da inovação, do propósito do empreendimento e do que requer dos organizadores: vontade forte, disciplina, flexibilidade e adaptabilidade. Estou feliz. Gratidão por esse momento!

Todos bateram palmas. Outra turista começa a falar.

- Eu gostaria de falar sobre a dificuldade de vocês. Quando a senhora falou do problema do bolsa família eu fiquei muito tocada. Nós, que viemos de fora da comunidade, precisamos rever o nosso consumo. Essa experiência me ajudou a ter em mente a necessidade de conter gastos desnecessários e viver com menos. Vou levar para minha vida isso: não reclamar de coisas supérfluas, viver com mais simplicidade, serenidade e paz. E, claro, sempre trabalhar com o que acreditamos e nos faz feliz. Agradeço também a vocês por essa linda oportunidade.

- Eu também quero dar meu depoimento. Para mim essa atividade foi terapêutica, encantadora. Revelou para mim a arte, o saber, uma cultura ancestral. Essa paisagem e arquitetura devem ser preservadas. As senhoras percebem que essa iniciativa pode estimular mais ainda a criatividade? Pensem nisso. Eu só tenho a agradecer por tudo.

Mais uma vez o grupo bate palmas e a criança diz: Eu quero que vocês ensinem meus coleguinhas a fazer mais bichinhos!

As ceramistas estão visivelmente emocionadas. D. Cadu diz: Voltem quando quiser. Estaremos aqui, esperando.

### **1.7 ALEX REFLETINDO SOBRE COMO SERÁ SEU FUTURO**

Alex ajudou as ceramistas, na ida para Salvador. Mas, dessa vez, não atuou na logística e demais atividades. Ele disse as ceramistas que podiam confiar em José, o turista que as convidou. Elas passaram um dia inteiro com as crianças, que ficaram encantadas, de acordo com depoimento de D. Quem.

Alex percebeu que as pessoas valorizaram as peças e a experiência de fazer a cerâmica quando entendiam o processo e que representa muito trabalho. Levar pessoas

para uma localidade como Coqueiros para conhecer o dia-a-dia das ceramistas, aprender com elas, foi uma tarefa gratificante, mas não foi nada fácil. O empreendimento de turismo cultural trouxe uma experiência rica para Alex, com novas amizades e perspectivas. No entanto, as dificuldades encontradas fizeram o estudante pensar bastante. Ele está realmente pronto para dar continuidade? Será que pode procurar a prefeitura ou a Secretaria de Cultura de Maragogipe para apresentar um projeto mais consistente de turismo cultural? Iria ele constituir uma empresa? As perguntas castigam Alex, interiormente. A formatura da universidade está mais próxima, o futuro bem à sua frente. As ideias rodopiam no cérebro e as incertezas parecem criar barreiras para seus sonhos.

Coqueiros tem história. É um lugar aprazível. Tem uma culinária típica da Bahia, prainhas no percurso do Rio Paraguaçu que é navegável e dispõe de muitas belezas naturais. Tem as ruínas do convento, regata de saveiro numa época do ano, está próxima a Maragogipe, cujo carnaval é patrimônio imaterial. Tem também o samba de roda, este um patrimônio imaterial da humanidade. As ceramistas preparam suas peças num território repleto de riquezas culturais. Elas próprias são fonte de inspiração e têm seus talentos reconhecidos. Então, o que falta para que, nesse lugar, elas prosperem financeiramente? O que falta para que Coqueiros entre na rota de turismo cultural e traga melhores recursos para a comunidade? Será que seus moradores querem isso?

Alex está pensativo e um pouco desiludido. Não tem respostas para suas próprias perguntas. O que começou como uma retribuição para as ceramistas que reclamam dos pesquisadores ingratos se tornou algo maior, um empreendimento. Ele sente que ali existe um tesouro, mas não sabe ainda como desvendá-lo.

O que se faz com títulos de patrimônio imaterial? Qual a verdadeira importância disso? Alex reflete. As ceramistas transformam, diariamente, barro em pão. É com o barro que elas modelam suas peças. São as panelas feitas do barro que, mesmo gerando uma renda oscilante, têm permitido aos seus filhos e netos outro estilo de vida. No entanto, tudo parece caminhar para o fim, uma vez que os jovens não se interessam em aprender o ofício.

A motivação para empreender na área de turismo é antiga e foi aguçada na visita técnica a Coqueiros. Agora, refletindo sobre tudo que aconteceu, Alex reflete sobre o desafio financeiro, pois os fornecedores são pagos com antecedência. Mas, os clientes pagam ao comprar o pacote. Apesar das pessoas procurarem informações, muitas não fecham o negócio. Será que existe um público específico e Alex não alcançou esse nicho de mercado? Por outro lado, as duas viagens injetaram cerca de 4.000,00 R\$ na economia local. Alex percebeu que isso também serviu de aprendizagem, pois as artesãs compreenderam que é possível gerar algum tipo de renda com os seus saberes, sem necessariamente fabricar e vender as panelas.

Todo o processo envolvendo as ceramistas teve como fundamento a transparência. Alex conversou sobre os custos e com isso, houve uma quebra de paradigma, pois há um forte sentimento por parte das ceramistas que os estrangeiros querem explorá-las. Diante dessas considerações o estudante, quase um Bacharel, não sabe o que fazer. Seguir seu sonho ou desistir dessa ideia e pensar noutro tipo de empreendimento?

## 1.8 INFORMAÇÕES SUPLEMENTARES

Às margens do rio Paraguaçu, em Coqueiros, distrito de Maragojipe, no Recôncavo Baiano, cerca de 50 artesãs produzem em suas casas-oficinas panelas de diversos tamanhos feitas de argila. A argila, adquirida em caçambas e em quantidade para durar de dois a três meses, é espalhada na rua para ser triturada pelos raros carros que passam, facilitando-lhes assim a vida com o barro. Depois de triturada, a argila é peneirada e misturada com água até ganhar consistência. A modelagem é feita com as mãos, sem torno. Antes da queima, as peças são brunidas para ganhar brilho. Por fim, dá-se a queima das peças, uma atividade coletiva para a qual os ceramistas costumam dividir os custos da lenha consumida num grande forno a céu aberto (ARTESANATO ARTESOL, 2009, p. 10).

O texto foi escrito em 2009, mas a descrição ainda vale para os dias de hoje. Talvez o que seja diferente é uma quantidade menor de artesãs. Logo ao entrar no vilarejo, ao transitar pela rua, à beira do rio, o visitante se depara com a argila espalhada à espera dos carros para ser triturada. As panelas nos passeios das casinhas enfileiradas,

castigadas pelo sol, assim como as mulheres que só descansam aos domingos, após o meio-dia.

A matéria prima dos objetos é a argila extraída da região. O processo é longo. Vai da coleta, passando pela trituração da argila até o brunimento<sup>5</sup> dos utensílios. Exige uma dose de sacrifício, que está inserida em cada uma das peças. Uma vez prontas para a comercialização, segundo as próprias artesãs, as peças encontram clientes 'que querem botar preço', o que significa: querem pechinchar, pagar menos do que a ceramista pede por cada uma. A depender do momento e da necessidade imediata, o negócio é fechado mesmo assim.

Pelo caminho, encontram-se pequenos estabelecimentos comerciais: bares e armazéns. Eles vão contribuindo para que o visitante comece a perceber a situação econômica do território. Encontramos quatro restaurantes pequenos, com vista panorâmica do Rio Paraguaçu, que servem gastronomia a base de frutos do mar. Nos finais de semana, alguns turistas desfrutam desses prazeres.

## 2. NOTAS DE ENSINO

### 2.1 SINOPSE

As artesãs de Coqueiros, distrito de Maragojipe, produzem uma cerâmica utilitária de barro que é tradicional e reconhecida. Todavia, as grandes encomendas feitas por comerciantes, que revendem as peças na Feira de São Joaquim em Salvador, estão cada vez mais raras. Os jovens da comunidade não querem aprender o ofício e não existe incentivo, por parte do governo local, para promover a cerâmica considerando a identidade cultural do território onde as peças são produzidas (Recôncavo Baiano). A emancipação deste cenário se reveste em um esforço de empreender uma transformação do significado da cerâmica de produto para serviço. Ao invés de comercializar peças, seria possível proporcionar uma experiência genuína aos consumidores, tornando-os em turistas que colocam a mão na massa cultural, material e

---

<sup>5</sup> Processo de esfregar a peça semiseca com sementes, sabugo de milho, cacos ou seixos, conferindo brilho e polimento à superfície do objeto.

relacional? Por um lado, o mercado sinaliza para um 'novo turista', que busca experiências e emoções. O empreendedor cultural, por outro lado, ao identificar essa oportunidade, pode desenvolver propostas inovadoras para atender a essa demanda.

## 2.2 OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso se orienta em torno dos seguintes objetivos de aprendizagem:

- Identificar os significados culturais e sociais de um empreendimento cultural.
- Entender como a cultura é fonte e processo de criação para o empreendedorismo.
- Discutir os desafios oriundos de um empreendedorismo cultural, baseado no turismo cultural de experiência.

## 2.3 FONTE DE DADOS

As informações deste caso para ensino são oriundas de um estudo de caso (MILLS; DUREPOS, 2013; GODOY, 2006) da comunidade ceramista de Coqueiro na Bahia. Portanto, o caso para ensino não é fictício, mas altera algumas informações (nome dos personagens, por exemplo) para preservar a identidade de todos envolvidos e evitar repercussões ligadas a ética da pesquisa. Os dados foram colhidos por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta e documentos. Os documentos envolvem textos publicados em jornais e revistas locais, bem como livros, artigos, teses e dissertações acadêmicas. As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com 10 pessoas envolvidas com o artesanato local, o turismo e o potencial de empreendedorismo cultural. Essas pessoas foram artesãs, líderes locais dos setores turísticos e artesanais, bem como com estudantes de administração que participaram do projeto e se envolveram com a comunidade. As entrevistas duraram de 50 a 90 minutos e foram transcritas na íntegra. As observações diretas foram realizadas em todos os momentos de interação com a comunidade (durante visitas, reuniões, atividades de ensino-aprendizado do artesanato da cerâmica, conversas informais, atividades

culturais como o samba de roda realizado pelas ceramistas) com enfoque nos temas de empreendedorismo cultural e cultura artesanal. As observações foram registradas em diário de campo. O conjunto das informações colhidas nesses diários, nas entrevistas transcritas e nos documentos selecionados foram analisados com base na estratégia da análise de narrativas (MAITLIS, 2012; CZARNIAWSKA, 2004; 2007; KIM, 2016; RIESSMAN, 2008).

#### 2.4 SUGESTÃO PARA UM PLANO DE ENSINO

O caso para ensino é adequado ao ensino em diversas disciplinas dos cursos de Administração e Turismo que desejem discutir questões ligadas ao empreendedorismo cultural, criação de valor simbólico, turismo cultural e de experiência. Trata-se de um método pedagógico que contribui para enriquecer a formação teórica e estimular o pensamento crítico dos estudantes.

Para o uso do caso em sala de aula, sugerimos as seguintes atividades:

- Dividir a turma em grupos de cinco pessoas, em média, e solicitar a leitura do caso em equipe.
- Elaborar e fundamentar uma resposta para a questão #1, depois de ler o texto Davel e Corá (2016).
- Apresentar a resposta para a turma. Um debate pode ser realizado, entre as apresentações de cada equipe ou no final de todas as apresentações.
- Elaborar e fundamentar uma resposta para a questão #2, depois de ler o texto Ravasi e Rindova (2013) e reler o texto Davel e Corá (2016).
- Apresentar a resposta para a turma. Um debate pode ser realizado, entre as apresentações de cada equipe ou no final de todas as apresentações.
- Elaborar e fundamentar uma resposta para a questão #3, depois de ler o texto Leite (2011, capítulo 1, p. 25-52).
- Apresentar a resposta para a turma. Um debate pode ser realizado, entre as apresentações de cada equipe ou no final de todas as apresentações.

## 2.5 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

*Questão #1 - Significados culturais e sociais do empreendedorismo cultural.*

Com base em Davel e Corá (2016), quais são os principais significados culturais e sociais do empreendedorismo cultural retratado no caso? Descreva e interprete.

*Questão #2 - Cultura como fonte e criação simbólica.*

Com base em Davel e Corá (2016) e Ravasi e Rindova (2013), a cultura pode ser percebida como fonte e processo de criação simbólica para o empreendedorismo em Coqueiros? Explique e argumente.

*Questão #3 - Empreendedorismo e turismo cultural.*

Com base em Leite (2011, capítulo 1, p. 25-52), como podemos caracterizar o turismo cultural oriundo deste empreendedorismo cultural? Quais são os desafios deste tipo de empreendedorismo cultural baseado no turismo cultural e comunitário?

## 2.6 ANÁLISE DO CASO

### 2.6.1 Questão #1 - Significados Culturais e Sociais do Empreendedorismo Cultural

Com base em Davel e Corá (2016), quais são os principais significados culturais e sociais do empreendedorismo cultural retratado no caso? Descreva e interprete.

#### **Análise**

A produção da cerâmica em Coqueiros é uma alternativa de geração de trabalho e renda para as artesãs que aprenderam com suas ancestrais a arte de confeccionar, com barro da região, panelas, frigideiras, fogareiros, entre outros utensílios. É a venda das peças que garante às mulheres a subsistência. Elas criam filhos (adotivos ou naturais), netos, e ajudam na manutenção de suas casas. Também significa um ofício que permite reconhecimento simbólico, quando são convidadas para representar seu estado em feiras e premiações de artesanato. No entanto, observa-se, já há algum tempo, o declínio acentuado das vendas dos produtos. Por causa da condição de vida precária, os jovens não demonstram interesse em continuar a tradição. A dificuldade econômica das

ceramistas aumenta, seus produtos sofrem sensível redução nas vendas. A situação da comunidade se agrava economicamente e socialmente.

A confecção da cerâmica é uma atividade predominantemente feminina. Cabe aos homens o trabalho de carregar o barro. O processo de fabricação exige muito tempo das ceramistas que devem permanecer horas numa mesma posição, manipular do barro, fazer fogueira para a queima das peças, bruni-las, etc. Apesar desse cenário, as ceramistas insistem em continuar o ofício, enquanto buscam alternativas de renda, como a atividade de coleta e comercialização de mariscos, entre outras ocupações, para compensar a queda na venda da cerâmica.

O empreendedorismo cultural envolve a influência da cultura no empreendedorismo, e deste na cultura (DAVEL; CORA, 2016). No processo de empreendedorismo, a cultura pode ser experimentada como recurso retórico (discurso simbólico), como processo de criação simbólica e como consumo simbólico (DAVEL; CORA, 2016). Parte da pesquisa sobre empreendedorismo cultural “pensa a cultura como fonte de oportunidade e o empreendedorismo como fonte de cultura” (CAVEDON et al., 2010; GUERRA; PAIVA JÚNIOR, 2011; JULIEN; MARCHESNAY; MACHADO, 2010; MACHADO, 2013; RENTSCHLER, 2003). No setor das artes e da cultura o empreendedorismo cultural é mais intenso, estruturado por projetos criativos. Para os empreendedores deste setor, “a produção de bens e serviços têm que ser pensadas do ponto de vista cultural, do seu valor simbólico e da riqueza de significados” (BANKS et al., 2000).

O caso apresenta a história de um estudante de administração, Alex, que ao conhecer a comunidade de Coqueiros, sentiu-se motivado a desenvolver um projeto empreendedor. A cultura da comunidade tocou o estudante e se motivou a empreender algo que contribuísse para valorizar e dinamizar a cultura da comunidade. Ou seja, a cultura como fonte de empreendedorismo, mas também o empreendedorismo como fonte de cultura. A cultura, local, apesar de atraente, enfrenta dificuldades com as vendas das peças confeccionadas pelas artesãs. Além dos obstáculos na comercialização da cerâmica, seu valor monetário é baixo e não é compatível com todo o trabalho envolvendo a produção. Alex, frente a essa situação de opressão, pensa numa forma de

emancipação. Com alguma experiência pretérita no ramo de turismo, Alex pretende em transformar o valor da cerâmica, mudando o enfoque de produto para serviço, de produto para experiência cultural. Ou seja, pensa em levar turistas para aprender a fazer a cerâmica com as artesãs e vivenciar a experiência cultural da comunidade e das artesãs. Dentro de um setor, em que se valoriza principalmente a produção de objetos artesanais, a mudança para a lógica do serviço e da experiência cultural torna-se uma inovação. Essa transformação de mentalidade e lógica produtiva caracteriza o empreendedorismo cultural fomentada por Alex.

Para os turistas, a experiência de confeccionar a sua própria cerâmica é carregado de significados e valor simbólico. Quando o consumo se torna a experiência cultural da peça, a solidariedade para com as ceramistas, a história de vida que impregna o fazer, etc., o valor atribuído a cerâmica é mais significativo do que a cerâmica que é comprada de forma isolada desse contexto significativo-simbólico. O consumidor não está necessariamente disposto a pagar um valor justo por uma peça de cerâmica sem valor cultural, mas pode se inclinar a pagar mais por uma experiência de aprendizado e imersão cultural, algo que traga mais sentido a sua vida. O turismo de experiência busca estimular vivências e o engajamento em contextos que geram aprendizados relevantes e memoráveis (SEBRAE, 2015; NETTO, 2010). O turismo de experiência conecta-se com o turismo cultural, pois este integra as artes, a história, a religiosidade, a identidade territorial, o legado cultural na atividade turística (CASTRO, 2006; CÉSAR, 2006; KOHLER, 2013; KOLER; DURAND, 2007; PÉREZ, 2009; SANTOS; SILVA, 2016; SILVA; SANT'ANNA, 2015).

Impulsionado pela força do empreendedorismo cultural, Alex elabora argumentos técnicos, procurando mostrar que se trata de uma ideia ou projeto tecnicamente verossímil, sustentável. Ele demonstra o poder da cultura como recurso retórico quando mobiliza argumentos culturais, representacionais e emotivos, apoiando-se em recursos de expressão, que sensibilizam para despertar interesse, procurando mostrar que se trata de uma proposta viável, boa e útil (DITTRICH, 2008). Quando Alex se vale de argumentos voltados para o valor da cultura local, a necessidade de solidariedade e sustentabilidade para uma comunidade que enfrenta dificuldades de

sobrevivência, tudo isso, exemplifica o uso da cultura como recurso retórico e simbólico. Ou seja, o que simboliza essa situação de dificuldade, de injustiça, de beleza natural, de afetividade, de solidariedade é o que move as pessoas a se engajarem no projeto empreendedor de Alex.

Conseqüentemente, a atividade envolveu não apenas as artesãs. É necessário transportar as pessoas, providenciar acomodações, refeições, estruturar um passeio para que conhecessem a região, etc. Isso movimenta a economia local, gerando receita para algumas pessoas da comunidade. O processo de criação do empreendimento também é repleto de elementos culturais. Alex parte das compreensões culturais das artesãs para trabalhar com elas um modo diferente de gerar valor. O 'produto' oferecido (viajar para aprender como se faz panela de barro) está carregado da identidade local. Cada pessoa que esteve em Coqueiros e fez a sua própria panela saiu de lá levando uma experiência de vida e recordações. A criação desse novo valor associado a produção das artesãs foi construído aos poucos, no vai-e-vem das interações entre artesãs, empreendedor e consumidores. É uma criação que não foi consolidada no relato do caso e que segue se aprimorando nas próximas tentativas do empreendedor, se houverem.

São os significados sociais e culturais associados a um bem que determina seu valor cultural. Esses significados permitem que consumidores expressem suas identidades individuais e sociais por meio da compra ou do uso (RAVASI; RINDOVA, 2013). O projeto de Alex é uma prestação de serviço para turistas de experiência que desejam conhecer as peculiaridades locais, se solidarizar com uma nova realidade, se encontrar em histórias divertidas com as artesãs e vivenciar o processo criativo-manual de fazer panelas. Os significados da viagem, da comunidade, das artesãs, das interações, do fazer artesanal são variados e marcantes para todos envolvidos.

### 2.6.2 Questão #2 - Cultura como Fonte e Criação Simbólica

Com base em Davel e Corá (2016) e Ravasi e Rindova (2013), a cultura pode ser percebida como fonte e processo de criação simbólica para o empreendedorismo em Coqueiros? Explique e argumente.

## Análise

O valor simbólico de um produto é determinado pelos significados sociais e culturais a ele associados. Esses significados permitem aos consumidores expressarem a identidade individual e social por meio da compra e uso do produto (RAVASI; RINDOVA, 2013). As fontes de criação simbólica estão atreladas à culturas líderes, que envolvem pessoas desenvolvendo formas originais de expressar suas identidades e formas de viver. Ou seja, empreendedores culturais precisam descobrir fontes de novos significados com potencial para se tornar atrativos para os consumidores. Essa atratividade provém de sua relevância em expressar as identidades individuais e sociais. Os empreendedores culturais detectam expressões culturais singulares, absorvem essas expressões e transferem para seus produtos ou serviços. Essa transferência é o processo de produção de signo ou de criação simbólica (RAVASI; RINDOVA, 2013). Especialistas em gestão de símbolos, como designers e publicitários podem ser envolvidos nesse processo.

Por exemplo, Steve Jobs, líder da *Apple*, foi obstinado na gestão de signos. Ele soube gerar significados para seus produtos que expressam a ideia de que os usuários são pessoas jovens, inteligentes, atualizadas. Além disso, usou a mídia para reforçar esses valores. Jobs contava muitas histórias (cultura como discurso simbólico). Como empreendedor cultural, suas histórias inspiravam, convenciam, faziam sentido. Jobs criou e construiu a marca como um objeto de desejo de pessoas que querem participar dessa 'tribo' de usuários. Seus produtos inovadores geravam (e ainda geram) nos indivíduos o desejo de possuí-los para pertencer a um grupo específico de pessoas.

Davel e Corá (2016) abordam essa temática ao tratar da cultura como consumo simbólico, esta inclui a dimensão experiencial dos bens, que levou a criação do termo "bens de experiência". A capacidade dos produtos culturais em satisfazer os desejos dos consumidores só se revela depois da experiência de consumo. A mídia e críticos como 'intermediários institucionais' que influenciam essa experiência de consumo, determinando, assim, a produção de signos (RAVASI; RINDOVA, 2013).

No caso de Coqueiros, a cultura artesanal e tradicional da cerâmica valoriza e atribui sentido ao produzir peças para comercialização. Uma cultura líder poderia ser

identificada nas pessoas que criaram e cultuam a cultura do serviço, do ensino do ofício, do turismo de experiência. São pessoas que desejam viajar para uma região e viver como os locais, aprender algo diferente e interessante, relacionado a gastronomia, artesanato, etc. Alex identifica uma outra cultura que pode ser atrelada ao setor artesanal local e à cultura artesanal da comunidade. Esta outra cultura é a de associar o artesanato ao serviço de ensinar a cultura, ensinar o ofício artesanal. Nesse sentido, o empreendedor cultural identifica, absorve esses novos valores e os transfere para os novos produtos (a vivência por meio de turismo de experiência cultural). Os turistas que foram para Coqueiros são movidos e motivados pela experiência cultural das singularidades do território e das artesãs, mediadas por histórias com forte apelo emocional e afetivo. A cultura de serviço é fonte de criação simbólica. Nesse empreendimento, pelo tamanho do projeto, não existem especialistas em gestão de símbolos e intermediários institucionais. Essas funções são desempenhadas pelo próprio empreendedor quando organiza o site de divulgação na Internet e o incrusta com imagens, símbolos, ideias e informações que intensificam o apelo cultural para despertar o interesse nos turistas.

A cultura torna-se processo de criação simbólica a medida em que os valores da comunidade, as imagens, os significados, as representações locais vão se misturando com o fazer artesanal, com a experiência que os turistas vão tendo durante o contato com as artesãs e com os diversos atrativos da comunidade. Não é a compra de painéis ou de produtos artesanais que move os turistas, mas sim a experiência de fazer painéis, de vivenciar a vida das artesãs, conhecer os costumes da comunidade. Inclui-se, também, as ações de conversar com as ceramistas, cantar com elas um samba de roda, dançar, almoçar uma moqueca de peixe num restaurante à beira do rio. Tudo isso é organizado e proporcionado pelas artesãs com o auxílio do empreendedor cultural. A criação simbólica é contínua. A cada grupo de turistas, a criação se atualiza durante a atuação das ceramistas e do empreendedor. Nesses momentos de interação, a cultura é produto, um produto na forma de experiência.

A probabilidade de um turista fazer uma panela com perfeição é remota, mas o que está em jogo não é o aprendizado na confecção da peça e sim uma vivência holística, muito mais complexa com impacto nas percepções e identidades individuais. O

empreendimento vai proporcionar a reflexão acerca do modo de vida da comunidade, como as pessoas trabalham, como se relacionam, tendem a conversar sobre as dificuldades que enfrentam no dia-a-dia. Entretanto, a tendência natural do turista, depois de um processo de imersão numa comunidade como a de Coqueiros, é valorizar o produto.

A cultura não se limita as ceramistas. Ela se prolonga aos restaurantes, cafés, hotéis, pousadas, etc. Os turistas precisam de um lugar para fazer refeições, transporte, talvez um guia para contar a história do lugar. A viagem requer organização, logística, divulgação. Existe um trabalho operacional - para atendimento às necessidades básicas do traslado, por exemplo. O empreendedor cultural entende a cultura como contexto em que requer uma articulação em rede com a comunidade.

Coqueiros é um lugar com muito potencial, com um patrimônio cultural rico, paisagens e locais agradáveis, culinária típica, expressões de arte como a cerâmica utilitária e o samba de roda, um local, portanto, que representa a diversidade cultural do Brasil. No entanto, a transversalidade da atividade turística (que demanda infraestrutura como, por exemplo, estradas) se torna um fator de alta complexidade para qualquer empreendimento dessa natureza. O empreendedorismo requer investimentos públicos e privados. O caso estudado representa um processo que ratifica o modelo da produção de valor simbólico apresentado por Ravasi e Rindova (2013) e a abordagem da cultura como criação simbólica, discutido por Davel e Corá (2016).

### **2.6.3 Questão #3 - Empreendedorismo e Turismo Cultural**

Com base em Leite (2011, p. 25-52), como podemos caracterizar o turismo cultural oriundo deste empreendimento cultural? Quais são os desafios deste tipo de empreendedorismo cultural baseado no turismo cultural de experiência?

#### **Análise**

Leite (2011) considera que a partir do final da década de 1980, em virtude das novas condições e exigências do mercado surgiram formas diferenciadas de praticar a atividade turística. O turismo cultural, então, pode ser considerado um segmento do turismo dentre outros - sol e praia, de negócios, de aventura, religioso, étnico,

enoturismo, etc. Esses segmentos se relacionam. O turista pode, por exemplo, praticar o turismo de aventura num local onde pesque um peixe com um pescador da região, para depois cozinhá-lo na casa de um residente onde esteja hospedado e, em seguida, degustar o pescado. Provavelmente terá um sabor diferenciado por estar associado a vivências humanas e tradições culturais, proporcionando-lhe recordações marcantes.

O Ministério do Turismo adota um conceito de turismo cultural baseado em “atividades turísticas relacionadas à vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e cultural e dos eventos culturais, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura” (BRASIL, 2006, p. 13). O turismo cultural não busca apenas lazer, mais também conhecer tradições, histórias e poderá servir para “viabilizar o sustento e a manutenção do patrimônio histórico e cultural do local, proporcionando benefícios aos residentes e aos turistas” (LEITE, 2011, p. 29). O turismo cultural integra as artes, a história, a religiosidade, a identidade territorial, o legado cultural na atividade turística (CASTRO, 2006; CÉSAR, 2006; KOHLER, 2013; KOLER; DURAND, 2007; PÉREZ, 2009; SANTOS; SILVA, 2016; SILVA; SANT’ANNA, 2015). Pode ser considerado como intercâmbio sociocultural, experiência ritualística moderna, prática de consumo diferenciada, experiência psicossocial, processo de mercantilização da cultural e peregrinação moderna (PÉREZ, 2009). Numa perspectiva psicossocial, o turismo cultural é uma vivência de novas e profundas participações culturais, estéticas, intelectuais, emocionais e psicológicas (STEBBIS, 1996). Pode, também, ser percebido como uma viagem e não como turismo. Ou seja, como uma forma de viajar que busca a diferença cultural (PÉREZ, 2009; ORTIZ, 1998). Nesse sentido, a viagem torna-se uma metáfora de enriquecimento cultural para as pessoas, um caminho com provas e formas de se relacionar com a cultura, os locais e seus produtos (ORTIZ, 1998).

Lendas ou crenças, festas ou jogos, costumes ou tradições são fenômenos que não dizem nada por si mesmos. Eles comunicam algo quando são parte de uma cultura, que não pode ser apreendida sem referência à realidade social de que faz parte, à história de sua sociedade. A cultura popular é uma dimensão da vida humana ligada aos privilégios das instituições dominantes e às lutas para superá-las. O resgate da cultura, dos valores e tradições de uma localidade, podem manter ativas as referências culturais e

transformar-se em um potencial produto turístico capaz de auxiliar na construção da história da comunidade (SANTOS, 1993). Essas comunidades descobrem-se a si próprias através do interesse dos turistas (BOISSEVAIN, 1996). Dessa forma, o fenômeno turístico pode ser compreendido como uma prática social geradora de cultura e identidade, fruto de um processo organizativo (BISPO, 2016) e empreendedor (MENDONÇA, 2004).

O turismo não existe sem cultura. No entanto, os visitantes devem ser preparados e alertados para observar e acompanhar as tradições culturais, os saberes e fazeres de um determinado grupo, isso tende reduzir os possíveis impactos negativos para os habitantes locais (LEITE, 2011). Inevitavelmente, o turista traz consigo, quando viaja, sua cultura, seus comportamentos e isso influencia a comunidade. Nas últimas décadas turismo e cultura têm aliado seus interesses (LEITE, 2011), no entanto, o turismo cultural só pode ser viabilizado com a efetiva participação da área cultural e com o estabelecimento de uma rede de parcerias entre os diversos agentes culturais e os órgãos de turismo e meio ambiente. Isso diz respeito à preservação e preparação dos residentes locais para receber o turista.

O turismo cultural pode ser considerado como um contraponto ao turismo de massa e pode trazer mais visitantes, um fluxo de turistas que legitime a preservação e a salvaguarda dos bens patrimoniais (LEITE, 2011, p. 42). Os roteiros culturais devem se prestar, portanto, a fomentar a aquisição de um conteúdo diferenciado para o visitante e para a comunidade (LEITE, 2011). O empreendimento cultural do caso tem característica de turismo cultural 'proposital', no qual o principal motivo para visitar um determinado destino é aprender sobre outras culturas ou patrimônio, aprofundando as experiências culturais (LEITE, 2011).

Os desafios desse empreendedorismo cultural baseado no turismo cultural comunitário são múltiplos. No Brasil, prevalece certo comodismo com relação a políticas e investimentos mais consistentes para a conservação e a divulgação dos bens relacionados à diversidade cultural do país (LEITE, 2011). Cabe ao setor público desempenhar o papel de mediador das reivindicações da sociedade em relação ao turismo, criando e implantando projetos estimulantes. Ou seja, projetos que conectem o

setor público ao privado, por meio de políticas que considerem, simultaneamente, as dimensões econômicas, sociais e culturais (HALL, 2001). Por outro lado, a percepção da experiência como foco do turismo pode ser um grande desafio para todos envolvidos. Nem sempre, investidores, empreendedores, empresários e outros agentes locais entendem o potencial da cultura local em se tornar foco de experiência. Além disso, uma vez esse entendimento acontecer, será necessário repensar todo o negócio local como negócio cultural, o que exige uma mudança de lógica, de mentalidade e de capacidade organizativa. O empreendedorismo cultural é a força que poderá ajudar a transformar os desafios em ações concretas, vetores de prosperidade para o turismo e para a comunidade.

#### **CULTURAL ENTREPRENEURSHIP AND TOURISM IN THE CERAMIST COMMUNITY OF COQUEIROS IN BAHIA**

##### **ABSTRACT**

The aim of this teaching case is to stimulate learning on cultural entrepreneurship from (a) the identification of social and cultural meanings of a cultural enterprise; (b) the understanding of how culture is at the same time source and process for creating the entrepreneurship, and (c) a discussion about challenges issued from a cultural entrepreneurship, based on experience-driven cultural tourism. The case presents the difficulty faced by the ceramist community of Coqueiros (countryside of the State of Bahia, in Brazil) and how cultural entrepreneurship becomes a path for emancipation. In this case, entrepreneurship involves the craftwork through activities of cultural tourism. The challenges are substantial: get over the relational adversities for establishing the team spirit, promote a trust-based relationship, and obtain investment for leverage the enterprise.

**KEYWORDS:** CULTURAL ENTREPRENEURSHIP. CULTURAL TOURISM. SYMBOLIC VALUE. CRAFT CULTURE. COQUEIROS COMMUNITY.

##### **REFERÊNCIAS**

BANKS, M. et al. Risk and trust in the cultural industries. *Geoforum, The Netherlands* v. 31, n. 4, p. 453-464, nov. 2000.

BISPO, M. D. S. O Turismo como Prática Cultural Organizativa, Sociomaterial e Estética. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 5, n. 2, p. 125-137, 2016.

BOISSEVAIN, Jeremy. Coping with tourists. European reactions to mass tourism. Oxford & Providence: Berghahn Books, 1996.

CASTRO, A. A. C. D. Irmãs de fé: tradição e turismo no Recôncavo Baiano. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

CAVEDON, N. R. et al. O mate amargo e o doce de leite: entrecruzando as culturas locais, regionais e organizacionais nos mercados públicos de Porto Alegre e Uberlândia. Gestão & Planejamento, Salvador, v. 11, n. 2, p. 157-175, 2010.

CÉSAR, P. D. A. B. Roteiros turístico-culturais na Serra Gaúcha (RS-Brasil): escolha e formação dos percursos e seu apelo histórico memorial. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 10, n. 3, p. 416-434, 2016.

CZARNIAWSKA, B. Narratives in social science research. London: Sage Publications, 2004.

CZARNIAWSKA, B. Narrative inquiry in and about organizations. In: CLANDININ, D. J. (Ed.). Handbook of narrative inquiry: mapping a methodology. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

DAVEL, E.; CORÁ, M. A. J. Empreendedorismo cultural: cultura como recurso retórico, processo de criação e de consumo simbólico. Políticas Culturais em Revista, v. 9, n. 1, p. 363-397, 2016.

DITTRICH, I. J.. Por uma Retórica do Discurso: argumentação técnica, emotiva e representacional. Revista Alfa, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 21-37, 2008.

DU CROSS, H.; MCKERCHER, B. Cultural Tourism. London: Routledge, 2015.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.;BANDEIRA-DE-MELLO, R., et al (Ed.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p.115-146.

GUERRA, J. R. F.; PAIVA JR., F. G. D. Empreendedorismo Cultural na Produção Cinematográfica: A ação empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 78-99, jul./set. 2011.

HALL, Michael C. Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos. São Paulo: Contexto, 2001.

JULIEN, P. A.; MARCHESNAY, M.; MACHADO, H. V. Interdisciplinaridade da pesquisa em Empreendedorismo e em PMEs: por uma teoria que contemple diferenças culturais. Gestão & Planejamento, Salvador, v. 11, n. 2, p. 355-368, 2010.

KIM, J.-H. Understanding narrative inquiry. Los Angeles: Sage Publications, 2016.

KOHLER, A. F. Preservação patrimonial, turismo cultural e transformação de base econômica local: pioneirismos, paradoxos e retrocessos em Wigan, Inglaterra. Revista Turismo, Visão e Ação, v. 15, n. 2, p. 244-261, 2013.

KOHLER, A. F.; DURAND, J. C. G. Turismo cultural: conceituação, fontes de crescimento e tendências. Revista Turismo, Visão e Ação, v. 9, n. 2, p. 185-198, 2007.

LEITE, E. Turismo cultural e patrimônio imaterial no Brasil. São Paulo: INTERCOM - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2011.

LOUNSBURY, M. ; GLYNN, M. A. Cultural Entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. Strategic Management Journal, Hoboken, v. 22, n. 6/7, p. 545-564, jun./jul., 2001.

MACHADO, H. V. (Org.). Empreendedorismo, oportunidades e cultura. Maringá: Eduemed. 2013.

MAITLIS, S. Narrative analysis. In: SYMON, G. e CASSELL, C. (Ed.). Qualitative organizational research: core methods and current challenges. Los Angeles: Sage Publications, 2012.

MENDONÇA, L. C. D. (Org.) A invenção de Porto de Galinhas: História, empreendedorismo e turismo. Recife: Persona, 2004.

MILLS, A. J.; DUREPOS, G., Eds. Case study methods in business research. Volume IV: Case study research from the traditions of the post and beyond. London: Sage Publications. 2013.

NETTO, A. P. Turismo de experiência. São Paulo: SENAC, 2010.

PÉREZ, X. P. Turismo cultural: uma visão antropológica. Tenerife: Asociación Canaria de Antropología, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, El Sauzal (Tenerife. España): ACA y PASOS, RTPC. 2009. 307p.

RAVASI, D.; RINDOVA, V. Criação de Valor Simbólico. Revista Interdisciplinar de Gestão Social, v. 2, n. 2, p. 13-35, 2013.

RENTSCHLER, R. Culture and Entrepreneurship. Journal of Arts Management, Law & Society, Washington, v. 33, n. 3, p. 163-164, 2003.

RIESSMAN, C. K. Narrative Methods for the human sciences. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

SANTOS, José Luiz dos. O que é cultura. 12. ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SANTOS, J. C. V.; SILVA, J. A. Arte popular criativa e turismo cultural na cidade de Loulé (Algarve/Portugal). Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 10, n. 2, p. 212-232, 2016.

SEBRAE. Turismo de Experiência. Recife, 2015. 52 p. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/turismo\\_de\\_experiencia.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/turismo_de_experiencia.pdf)> . Acesso em Jun, 2017

SILVA, D. R. D.; SANT'ANNA, P. A. Turismo e afirmação da identidade cultural: impactos psicossociais da atividade turística em Diamantina. Revista Turismo, Visão e Ação, v. 17, n. 1, p. 150-178, 2015.

#### **Cronologia do Processo Editorial**

Recebido em: 07. mar. 2018

Aprovação Final: 22. jun. 2018

#### **Referência (NBR 6023/2002)**

DAVEL, Eduardo; MADUREIRA, Adilma Gomes de Carvalho. Empreendedorismo cultural e turismo na comunidade ceramista de Coqueiros na Bahia (Caso para Ensino). **Turismo: Estudos & Práticas (RTEP/UERN)**, Mossoró/RN, vol. 7, n. 1, p. 174-217, jan./jun. 2018.