

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MARCIO CESAR ESTEVES**

**A SUSTENTABILIDADE DOS EMPREENDIMENTOS RURAIS: UM ESTUDO  
A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO TURISMO RURAL NO ESTADO DE SÃO  
PAULO.**

**SÃO CARLOS**

**2004**

**MARCIO CESAR ESTEVES**

**A SUSTENTABILIDADE DOS EMPREENDIMENTOS RURAIS: UM ESTUDO  
A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO TURISMO RURAL NO ESTADO DE SÃO  
PAULO.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Orientador: Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes**

**SÃO CARLOS - SP**

**2004**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

E79se

Esteves, Marcio Cesar.

A sustentabilidade de empreendimentos rurais: um estudo a partir da implantação do turismo rural no estado de São Paulo / Marcio Cesar Esteves. -- São Carlos : UFSCar, 2005.

145 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2004.

1. Planejamento estratégico. 2. Turismo rural. 3. Gestão de empreendimentos rurais. 4. Sustentabilidade. I. Título.

CDD: 658.4012 (20<sup>a</sup>)

Dedico este trabalho à memória de meu pai, Joaquim Esteves Jr., por haver inculcido em mim, desde cedo, a vontade de buscar o conhecimento. Dedico também à minha esposa Cristina e meus filhos Gabriela e Henrique, cujas presenças são minha constante motivação.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a meu orientador, Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes, por acreditar em minhas idéias, pela orientação segura, e pela amizade construída ao longo destes anos;

Ao Prof. João Alberto de Andrade Velloso, pró-reitor de cursos seqüenciais e tecnológicos do Centro Universitário Barão de Mauá, pelo apoio incondicional e por sua inestimável amizade;

Ao Prof. Nicolau Dinamarco Spinelli, pelo exemplo de superação, por seu brilhantismo e por seu exemplo de empreendedorismo e visão do futuro;

Ao Dr. Valter de Paula, pelo apoio sempre demonstrado e pelo seu exemplo constante de justiça e lealdade;

Ao Prof. Dr. Mário Carlos Beni, por sua amizade, pelo apoio, incentivo e por suas orientações seguras;

A Paulo Eduardo S. de Arruda, pela amizade e pelo incentivo;

À Profª Dra. Olga Tulik, por sua amizade, apoio, incentivo e orientações sempre dispensados;

Ao Prof. Dr. Mário Otávio Batalha por sua participação no processo de qualificação e defesa desta dissertação;

Ao Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar e ao PPG – EP, representado por todos os seus professores e funcionários, pela oportunidade e por me propiciarem um convívio tão enriquecedor nestes anos;

Ao SEBRAE-SP pelas informações e pelos anos de trabalho, aprendizado e amizade;

Por fim, um agradecimento especial a todos os meus colegas, alunos do PPG – EP, por terem compartilhado comigo suas alegrias e dificuldades.

## RESUMO

O turismo rural surgiu no Brasil em meados da década de 1980, principalmente por ser uma forma de geração de receitas financeiras complementares e suplementares, tão necessárias às combalidas finanças das unidades de produção rural, em especial as de pequeno porte, como decorrência de uma série de fatores que acabavam por limitar a capacidade de retorno financeiro destas propriedades. Até meados da década de 1990 esta atividade ficou praticamente restrita a região sul do país, sobretudo o Estado de Santa Catarina, com poucas iniciativas fora desta região. Posteriormente ganhou uma nova dimensão, difundida por todo o país e com um número crescente de novas iniciativas. A questão básica que originou este trabalho é o estabelecimento de uma relação entre o desenvolvimento do turismo rural e o incremento de uma maior sustentabilidade das unidades de produção rural onde este se desenvolve. Esta maior sustentabilidade é reflexo das melhorias ambientais obtidas, geração de empregos e postos de trabalho, além do uso de novas ferramentas de gestão por parte dos empresários, em especial o planejamento. Apesar das inúmeras diferenças entre as unidades de produção rural, foram verificados traços comuns entre os empreendimentos e seus gestores, principalmente a capacidade de desenvolver negócios vencedores baseados, de um modo geral, nas mesmas premissas. Destaca-se a proteção ao meio ambiente após a implantação do turismo rural, verificada através de uma maior proteção de nascentes, matas ciliares, morros e outras formações, ampliação da área de cobertura vegetal natural e a diminuição dos impactos negativos que poderiam ser decorrência da atividade agrícola e pecuária. Na dimensão econômica é onde se pode verificar com mais clareza os benefícios da atividade, tais como a ampliação de receitas das UPR's, os investimentos em infra-estrutura e uma grande satisfação com esta atividade, em função da maior geração de receitas e minimização dos problemas enfrentados com a sazonalidade típica da atividade agropecuária. Outra constatação residiu na ampliação da capacidade de gestão dos empresários, fazendo uso de mecanismos tais como o planejamento. No aspecto social foram verificados vários aspectos positivos, como a valorização da cultura rural, intercâmbio com os visitantes, bem como o envolvimento de toda a família em uma atividade que, antes de gerar recursos materiais, gera, no exercício da hospitalidade, uma grande satisfação pessoal, bem como a ampliação da auto-estima e do orgulho. Desta forma constatou-se que a implantação do turismo rural, quando devidamente planejada, torna a unidade de produção rural mais sustentável, através do incremento de melhorias relativas ao meio-ambiente, promoção da inclusão social, valorização da cultura local, geração de receitas extras e novos postos de trabalho. Todos estes fatores reunidos convergem para que realmente a unidade de produção rural seja mais sustentável, além de contribuir para a formação de comunidades sustentáveis.

**Palavras-chave:** turismo rural, planejamento estratégico, gestão de empreendimentos rurais, sustentabilidade.

## ABSTRACT

The rural tourism arrived in Brazil in the middles of the decade of 1980, primarily for being a way to generate financial revenues complementary and supplementary, so necessary to help the weak financial situation of the rural production units, specially the small ones, deriving from many issues that limited the capacity of getting financial return from these properties. Until the middle of the 1990's decade that activity stayed restricted to the south of the country, mainly the state of Santa Catarina, with a few of initiatives out of this region. The main question that originates this project is the establishment of a relation between the development of the rural tourism and the increasing of a higher sustainability of the units of rural production where the tourism is developed. That higher sustainability is a result of better environment achieved, the creation of jobs, besides the utilization of the new tools of management by the entrepreneurs, especially in planning. In spite of the countless differences between the rural production units, common traces were found between the companies and their managers, primarily the capacity of developing successful business based, in a general view, on the same premises. It emphasized the protection of the environment after the rural tourism started, checked by higher protection of the nascent (sources), ciliary forests, hills (mountains) and other formations, expansion of the natural cover vegetable area and the decreasing of negative impacts that could be deriving from the agriculture and cattle raising activities. In the economics dimension it is possible to examine with more clearness the benefits of the activity, such as the extension of the UPR's revenues, the investments in infra structure and a big satisfaction with this activity, because of the increasing income and the minimizing of the problems faced during the typical seasonal period of the agriculture and cattle raising activity. Another verification was based on the extension of the management capacity of the entrepreneurs, making use of mechanisms such as projecting. On the social view, many positive aspects were verified, such as the rural culture, interchange with the visitors, as well as the involvement of the whole family in an activity that, before creating material resources, generates, on the exercise of hospitality, a great personal satisfaction, as well as an elevation on the self-esteem and the pride. In this way, verifies that the implantation of the rural tourism, when well planned, makes the unity of rural production more sustainable, through developing better conditions related to the environment, promoting social inclusion, valorization of the local culture, generating extra revenues and new jobs. All these factors together convert to the real sustainability of the rural production unit, moreover helping to build sustainable communities.

**Key words:** rural tourism, strategical planning, management of rural enterprises, sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – Modelo conceitual da pesquisa .....	23
FIGURA 1.2 – Etapas da pesquisa .....	26
FIGURA 2.1 – Oferta e demanda turística .....	52
FIGURA 2.2 – Rede de valor aplicada ao turismo .....	53

## LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1 – Síntese das características básicas da sustentabilidade .....	34
TABELA 3.1 – Número de propriedades rurais que exploram o turismo rural, por região brasileira .....	67
TABELA 4.1 – O processo administrativo nos diversos níveis da empresa .....	75

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Justificativa da pesquisa .....	13
1.2	Questão e hipótese da pesquisa .....	16
1.3	Objetivos da pesquisa .....	16
1.4	Métodos da pesquisa .....	17
1.4.1	Escolha do método de pesquisa .....	17
1.4.2	Justificativa para escolha do método de pesquisa .....	20
1.4.3	Objeto e delimitação da pesquisa .....	21
1.4.4	Procedimento de coleta de dados .....	24
1.5	Etapas e estrutura do trabalho .....	26
2	A SUSTENTABILIDADE E O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO SUSTENTÁVEL .....	28
2.1	A Sustentabilidade.....	28
2.2	Indicadores de sustentabilidade .....	35
2.3	O turismo sustentável.....	41
3	A SEGMENTAÇÃO DO TURISMO E O TURISMO RURAL .....	48
3.1	Turismo rural .....	54
3.1.1	Caracterização .....	54
3.1.2	Conceituação do turismo no espaço rural .....	56
3.2	Panorama internacional do turismo rural .....	61
3.3	Turismo rural no Brasil .....	66
3.4	Turismo rural no Estado de São Paulo .....	68
3.5	O mercado do turismo rural .....	71

4	O PLANEJAMENTO DE EMPREENDIMENTOS RURAIS .....	74
4.1	O processo administrativo .....	74
4.2	As funções administrativas .....	76
4.2.1	O planejamento como função administrativa .....	76
4.2.2	A organização como função administrativa .....	77
4.2.3	A direção como função administrativa .....	78
4.2.4	O controle como função administrativa .....	78
4.3	O processo de planejamento .....	80
4.4	Escolas de planejamento .....	87
4.5	A administração de UPR's .....	96
5	DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	107
5.1	Caracterização das UPR's .....	107
5.2	As dimensões da sustentabilidade .....	113
5.2.1	A dimensão ambiental .....	113
5.2.2	A dimensão econômica .....	117
5.2.3	A dimensão social .....	122
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	125
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	131
	APÊNDICE .....	138

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o meio rural tem passado por um constante processo de transformação, e identificar este espaço apenas como o local onde ocorrem atividades ligadas à agropecuária, seria um grande reducionismo. Silva & Campanhola (1999) relataram que segundo dados da pesquisa nacional por amostra de domicílios, realizada anualmente pelo IBGE, em 1997 a população economicamente ativa (PEA) não-agrícola do meio rural do Brasil era de aproximadamente quatro milhões de pessoas, com crescimento anual regular, enquanto a PEA ligada a atividades agrícolas era de 10 milhões de pessoas, porém com um decréscimo anual da mesma ordem para o mesmo período.

Estes números demonstram claramente a importância do fortalecimento das atividades não agrícolas realizadas no meio rural, que possuem potencial de incrementar a geração de emprego e renda para o homem do campo. Entre estas atividades o turismo no espaço rural, em geral, e mais especificamente uma de suas formas, o turismo rural, tem obtido especial destaque nos últimos anos.

A disseminação do turismo rural se deu originalmente, através de um processo que visava tão somente a ampliação das possibilidades de geração de renda adicional para o produtor rural.

Em seu processo de desenvolvimento, no entanto, o turismo rural tem se mostrado mais do que uma alternativa de renda adicional. Quando devidamente planejada, a atividade pode ocasionar também a valorização do meio-ambiente onde é realizada e propiciar a viabilização de uma melhor distribuição de renda, através da

inclusão social, na forma de novos postos de trabalho gerados, levando assim a uma menor reprodução da pobreza. Pode ocasionar também a valorização da cultura local e regional, e conduzir também a uma maior realização do potencial econômico das unidades de produção rural (UPR), onde o turismo rural é implantado.

Outro aspecto relevante é a conjunção de fatores políticos que acabam por ensejar o desenvolvimento desta atividade. Farina & Zylbersztajn (1998) destacam que um ambiente institucional favorável, composto pelo sistema legal, tradições e costumes, sistema político, regulamentações, política macroeconômica e políticas setoriais governamentais, também são de fundamental importância na obtenção de um cenário favorável.

Neste sentido pode-se destacar especialmente o Programa Nacional de Municipalização do Turismo – PNMT, iniciativa do Governo Federal, onde as ações de incremento do turismo passaram a ser implementadas no âmbito dos municípios participantes. Este programa se converteu em um fator determinante na ampliação da visibilidade do turismo em nosso país, cujos atores passaram a valorizar e a criar um ambiente institucional favorável ao desenvolvimento setorial e do turismo rural em particular.

Resumidamente, é possível afirmar que a conjugação de fatores institucionais, tais como as políticas públicas favoráveis, somadas às características empreendedoras e a iniciativa individual e coletiva, acabaram por gerar as condições necessárias para o crescimento do turismo rural no Brasil. Além disso, a boa gestão desta atividade pode conduzir a um aumento da sustentabilidade em UPR's.

Existem no Brasil várias experiências positivas de implantação do turismo no espaço rural, que demonstram a importância de atividades turísticas para o

desenvolvimento do meio rural, as quais propiciam a geração de emprego e renda no campo, agregação de valor à produção, fixação do homem no campo e melhoria de sua qualidade de vida (MOLETTA, 1999).

Desta forma, é muito importante avaliar em que medida o turismo no espaço rural, particularmente o turismo rural, pode constituir-se em ferramenta de ampliação da sustentabilidade de UPR's, notadamente as de pequeno porte, através de melhorias relativas ao meio-ambiente, à inclusão social, à valorização da cultura local, à geração de receitas extras e novos postos de trabalho no empreendimento.

### **1.1. Justificativa da pesquisa**

Segundo dados da Organização Mundial do Turismo – OMT, o turismo gerou US\$ 6,7 bilhões de investimentos em 2001, respondendo assim por 6% do PIB mundial e pelo movimento de 699 milhões de pessoas no mundo (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2003).

Segundo o Instituto Brasileiro do Turismo – EMBRATUR, o turismo no Brasil gerou 4,88 milhões de empregos em 2002, propiciou o recebimento de 3,8 milhões de turistas estrangeiros, com ingressos de divisas de US\$ 3,12 bilhões (EMBRATUR, 2003). Desta forma o turismo configura-se também como um dos maiores geradores de divisas cambiais tendo, em 2001, ultrapassado, por exemplo, o setor de minérios metalúrgicos, que respondeu por US\$ 3.1 bilhões (EMBRATUR, 2002).

As metas estabelecidas pelo Ministério do Turismo, em seu Plano Nacional do Turismo 2003 – 2007, prevêem aumentar para 9 milhões o fluxo de turistas estrangeiros, coordenar e qualificar a participação governamental e da iniciativa privada em eventos de promoção do Brasil, aumentar em 100% o número de produtos turísticos comercializados internacionalmente e apoiar a captação de eventos internacionais para o Brasil, com receitas de divisas da ordem de US\$ 7,1 bilhões em 2007.

São previstos investimentos da ordem de R\$ 12 bilhões no mesmo período, e cerca de 1.200.000 novos postos de trabalho, além de um aumento, dos 34.77 milhões de desembarques domésticos em 2001, para 65 milhões em 2007 (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2003).

Estes números demonstram a importância da atividade turística, sua capacidade de crescimento em nosso país, e os avanços que se tem obtido no sentido de ampliação da geração de emprego e renda. Outro benefício característico do crescimento da atividade turística é sua capacidade de distribuição de renda, uma vez que esta possui baixa verticalização de suas atividades, permitindo assim a promoção de uma distribuição de renda mais equitativa nos municípios em que o turismo é implantado.

No Plano Nacional do Turismo 2003 – 2007, o Ministério do Turismo prevê que o turismo no Brasil contemplará as diversidades regionais, configurando-se pela geração de produtos marcados pela brasilidade, proporcionando a expansão do mercado interno e a inserção efetiva do País no cenário turístico mundial. A geração de emprego, ocupação e renda, a redução das desigualdades sociais e regionais, e o equilíbrio do balanço de pagamentos sinalizam o horizonte a ser alcançado pelas ações estratégicas indicadas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2003).

Neste contexto, destaca-se o turismo rural, uma das atividades que maior crescimento tem apresentado dentro do setor nacional de viagens. Apenas no Estado de São Paulo, segundo levantamento realizado conjuntamente pela Secretaria de Esportes e Turismo do Estado de São Paulo e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - SEBRAE-SP, o número de propriedades passou de cerca de 100 em 1998, para mais de 230 em 2.000 (SECRETARIA, 2000).

No país são contabilizados atualmente, segundo a Associação Brasileira de Turismo Rural - ABRATURR, 4.852 propriedades que exploram o turismo rural (ABRATURR, 2002).

Este crescimento apresentado pelo turismo rural em todo o país, e em especial na região sudeste, com 2.706 propriedades, demonstram claramente duas características distintas desta atividade: a oportunidade apresentada as UPR's, para a geração de emprego e renda adicional ao empresário rural; e as dificuldades que estas tem enfrentado nas atividades produtivas tradicionais.

Outro fator preponderante a ser considerado neste estudo é o turismo sustentável, que segundo a OMT, se caracteriza como aquele ecologicamente suportável em longo prazo, economicamente viável, bem como ética e socialmente equitativo para as comunidades locais, que exige integração ao meio ambiente natural, cultural e humano, respeitando a frágil balança que caracteriza muitas destinações turísticas, em particular áreas ambientalmente sensíveis.

Desta forma se justifica o presente estudo, no sentido de verificar a ampliação da sustentabilidade das UPR's, a partir da implantação do turismo rural.

## **1.2. Questão e hipótese da pesquisa**

A questão formulada na pesquisa é o ponto a partir do qual se estruturam as explicações, as hipóteses e a natureza das respostas (MOURA CASTRO, 1978). A questão que originou esta pesquisa e serviu de base para a estruturação deste trabalho foi a seguinte: o desenvolvimento do turismo rural em uma UPR pode conferir a esta UPR uma maior sustentabilidade?

A partir da formulação da questão que deu origem a este trabalho, foi levantada uma hipótese, que é a seguinte: a implantação do turismo rural, quando devidamente planejada torna a UPR mais sustentável, através do incremento de melhorias relativas ao meio-ambiente, promoção da inclusão social, valorização da cultura local, geração de receitas extras e novos postos de trabalho.

## **1.3. Objetivos da pesquisa**

Este trabalho tem como objetivo geral avaliar ganhos na sustentabilidade das UPR's, após a implantação do turismo rural.

Os objetivos específicos do trabalho consistem em: a) avaliar as melhorias ambientais promovidas após a implantação do turismo rural; b) identificar a geração de empregos e a melhoria da qualidade de vida em UPR's, após a implantação do turismo rural; e, c) identificar a utilização de ferramentas de gestão por parte do empresário, em

especial o planejamento na UPR.

#### **1.4. Métodos de pesquisa**

##### **1.4.1. Escolha do método de pesquisa**

A partir da formulação da questão e das hipóteses da pesquisa, foi possível definir esta pesquisa como exploratória, cujo objetivo é a melhor definição de um determinado problema, descrição dos comportamentos, descoberta de novas percepções sobre o assunto e classificação dos fatos e variáveis envolvidos (DENCKER, 2001).

No desenvolvimento deste trabalho foi utilizada uma abordagem qualitativa, pois este procedimento metodológico abriga várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo o entendimento do problema. O método qualitativo se caracteriza pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na mensuração de fenômenos (YIN, 2001).

Godoy (1995, p. 58) relatou que na pesquisa qualitativa o pesquisador parte de focos de interesse amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo avança. "Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos [...]".

O tipo de pesquisa qualitativa é adequado em estudos de assuntos

complexos, como os ligados ao comportamento humano, permitindo que o pesquisador obtenha informações mais detalhadas sobre o objeto em questão. Sua maior vantagem está na riqueza dos detalhes obtidos.

Em um estudo qualitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido, com hipóteses claramente especificadas e variáveis definidas. Essa pesquisa não busca enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumento estatístico na análise dos dados. Parte de questões de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995).

Embora esta pesquisa seja classificada como qualitativa, também serão utilizados alguns procedimentos quantitativos. A união destes dois métodos foi indicada por Eisenhardt (1989), ao considerar que o uso simultâneo de informações quantitativas e qualitativas pode provocar um efeito sinérgico nos resultados, já que alia a exatidão dos dados quantitativos com o maior detalhamento das informações qualitativas.

Para Merriam (1998), a pesquisa qualitativa apresenta características centrais, as quais merecem destaque: a pesquisa qualitativa possui um grande escopo, cobrindo várias formas tradicionais de pesquisa, baseia-se na ótica da realidade construída por indivíduos interagindo em seu mundo social, é um esforço para entender situações únicas como parte de um contexto particular e suas interações, a preocupação básica é entender o fenômeno sob a perspectiva dos atores e não do pesquisador, o instrumento principal de coleta de dados é o próprio pesquisador; envolve normalmente pesquisa de campo, e é ricamente descritiva, pois enfoca processos, sentidos e conhecimentos.

Strauss & Corbin (1990) mencionaram que a pesquisa qualitativa pode apresentar diversas abordagens. As principais são:

- a) Abordagem descritiva: onde os dados não devem ser analisados para que não haja interferência nos resultados obtidos, de forma que os conceitos preestabelecidos e a presença do investigador não interfiram nos dados. Os dados devem ser apresentados na forma em que foram coletados junto aos informantes;
- b) Abordagem interpretativa: na qual há uma preocupação com a descrição precisa dos eventos, mas neste caso são realizadas análises e interpretações sobre os mesmos, traduzindo-se assim em um volume reduzido de dados para tornar o estudo acessível aos leitores. O princípio é apresentar uma descrição precisa, mas com a interferência do investigador, que seleciona, organiza e interpreta o material coletado, fazendo com que os resultados variem em diferentes graus de abstração;
- c) Abordagem da “Grounded Theory” ou Teoria Fundamentada: onde se busca a construção de teorias substantivas, em que o desenvolvimento de interpretações teóricas é o modo mais eficaz de trazer à luz a realidade e fornecer uma base para a ação, além de ser um modo sistemático de construir, sistematizar e integrar o conhecimento científico.

A abordagem utilizada neste trabalho é a interpretativa, realizando-se análises e interpretações sobre os dados coletados.

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, optou-se pelo estudo de caso, devido às características do trabalho. O estudo de caso caracteriza-se pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na sua quantificação (BRYMAN, 1989; YIN, 2001;

LAZZARINI, 1997), procurando responder questões sobre “como” e “porque” certas situações ocorrem (GODOY, 1995).

De acordo com Lazzarini (1997), o estudo de caso único é utilizado para a análise de fenômenos de rara ocorrência ou de difícil observação, embora não se descarte a utilidade desse tipo de estudo para o processo de desenvolvimento de teorias.

Por sua vez, o estudo de casos múltiplos baseia-se em replicações de um dado fenômeno, porém sem necessariamente haver lógica de amostragem. Yin (2001) relatou que o estudo multicaso permite uma maior abrangência dos resultados, pois ultrapassa os limites da unicidade dos dados de uma empresa, e foi esta a abordagem utilizada neste trabalho. Além disso, os estudos de casos múltiplos têm a vantagem de obter evidências inseridas em diferentes contextos, tornando a pesquisa mais robusta.

#### **1.4.2. Justificativa para escolha do método de pesquisa**

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, que possibilita um maior contato com os fenômenos estudados, e grande riqueza de detalhes, uma vez que as propriedades estudadas possuem grande similaridade quanto ao processo de implantação do turismo rural.

Quanto a abordagem do trabalho foi utilizada a interpretativa, com a apresentação de uma descrição precisa, mas com a interferência do pesquisador, que selecionou, organizou e interpretou o material coletado, fazendo com que os resultados variem em diferentes graus de abstração. Desta forma, o método qualitativo de estudos

de múltiplos casos, com uma abordagem interpretativa foi o que atendeu plenamente aos objetivos do presente trabalho.

### **1.4.3. Objeto e delimitação da pesquisa**

Esta pesquisa teve seu foco direcionado as UPR's do Estado de São Paulo, nas quais a implantação do turismo rural é decorrência de processo de sensibilização, avaliação de potencialidades, elaboração de projetos e acompanhamento da implantação, realizados pelo SEBRAE-SP, e que ainda hoje continuam em atividade.

Os principais objetivos do SEBRAE-SP, no desenvolvimento deste projeto, estavam ligados a necessidade de implantação de um projeto de turismo sustentável, que permitisse a conservação e fortalecimento da cultura regional, a necessidade de formação de multiplicadores na ação de sensibilização, educação e conscientização do tema no Estado de São Paulo, problemas relacionados com políticas agrícolas enfrentados pelos produtores rurais, quebra de safra, falta de recursos e falta de acesso a tecnologias adequadas (SEBRAE-SP, citado por ESTEVES, 2001).

No presente momento, este projeto foi descontinuado junto ao SEBRAE-SP, que hoje promove a atividade através de consultoria, assessoria e cursos junto a municípios ou conjuntos de municípios, porém sem um foco específico no turismo rural.

Os critérios utilizados para a definição da amostra foram os seguintes:

- a) As UPR's devem estar localizadas no Estado de São Paulo, área de atuação do SEBRAE-SP;
- b) A implantação do turismo rural na UPR foi decorrência de um processo de sensibilização, avaliação de potencialidades, elaboração de projetos e acompanhamento da implantação, realizados pelo SEBRAE-SP, ou com implantação anterior a 1985, época do início do desenvolvimento do turismo rural em Lages – SC. Foi incluída uma UPR, identificada durante a coleta de dados que implantou o turismo rural em 1983, antes mesmo do surgimento desta atividade em Lages – SC;
- c) A UPR deve explorar a atividade de turismo rural no presente momento.

Após consulta junto aos escritórios do SEBRAE-SP, em todo o Estado de São Paulo, foram identificadas três UPR's, que se enquadram nos critérios estabelecidos para a constituição da amostra, localizadas nos municípios de Caconde, Mococa e Altinópolis, todas no Estado de São Paulo.

Foi entrevistado também o proprietário de uma outra UPR, cujo início da atividade remonta a 1983. Este proprietário foi incluído na amostra em função do pioneirismo do empreendimento, anterior ao início das atividades em Lages – SC, e provavelmente um dos precursores da atividade no Brasil.

O modelo conceitual que embasou esta pesquisa está representado na FIGURA 1.1.

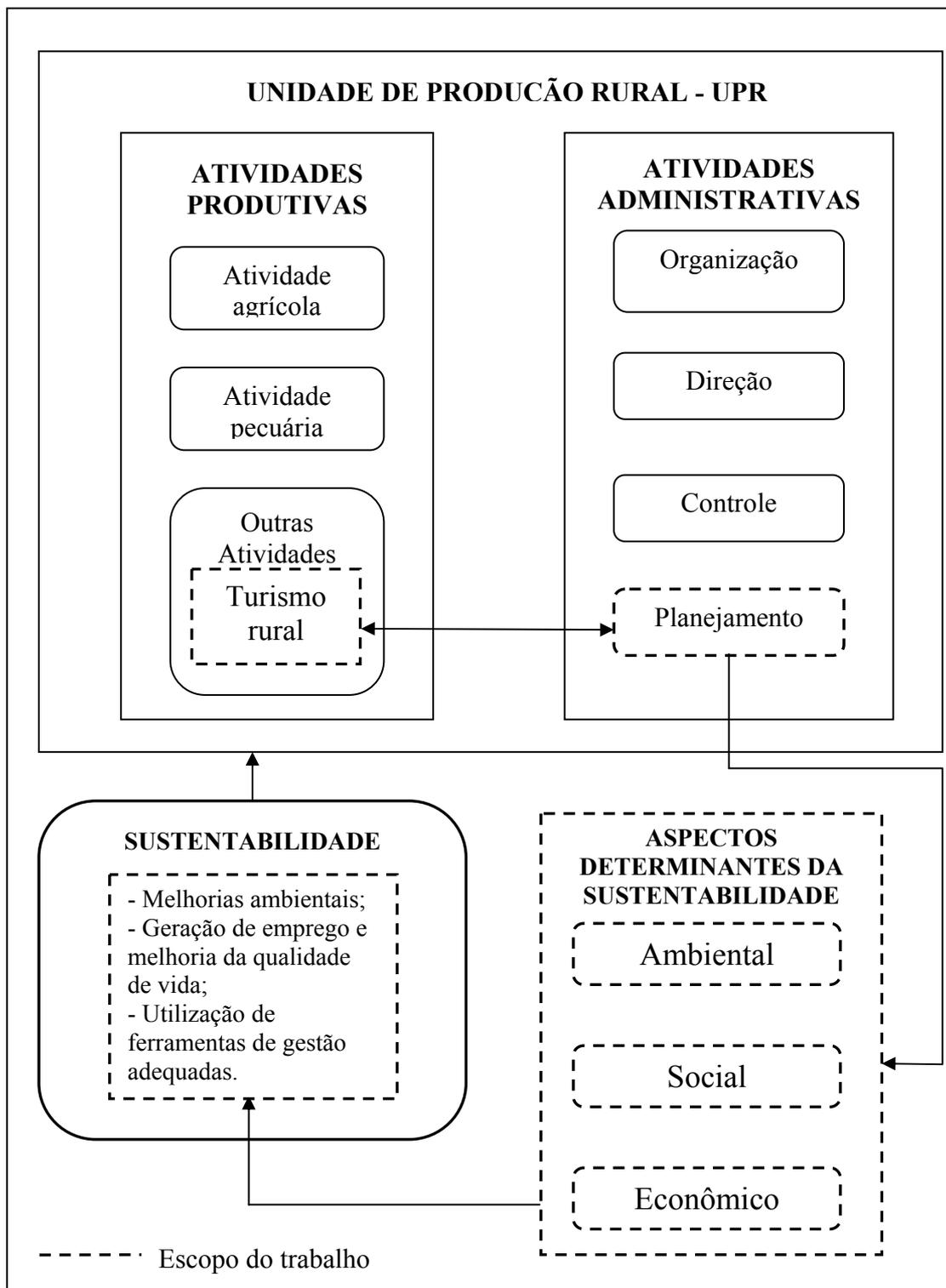


FIGURA 1.1 – Modelo conceitual da pesquisa

O modelo representa o ambiente em que ocorreu a pesquisa, as variáveis

estudadas, e o foco principal do trabalho direcionado às UPR's que implantaram o turismo rural em suas atividades.

#### **1.4.4. Procedimento de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas pessoais com os proprietários das UPR's, fazendo uso de formulário semi-estruturado, uma vez que formulários deste tipo são mais adequados quando a pesquisa busca informações sobre o conhecimento do entrevistado ou suas pretensões (SELITZ et al., 1974).

Todos os proprietários foram contatados, primeiramente por telefone, e o encontro foi organizado de acordo com a disponibilidade de tempo e local. As respostas dos entrevistados foram registradas em blocos de notas e em gravador de fita cassete, de forma a assegurar sua exatidão. As perguntas em cada entrevista evoluíram conforme os temas da pesquisa foram emergindo. Anotações de campo e o conteúdo das gravações foram posteriormente transcritos como forma de dar maior precisão aos resultados.

Dados descritivos de cada propriedade e de cada proprietário, tais como: identificação da propriedade; identificação do proprietário; início da atividade; acesso; infra-estrutura e estrutura produtiva foram registrados em formulário, cujo modelo encontra-se descrito no Apêndice 1.

Após as entrevistas, os formulários foram cuidadosamente codificados para permitir o reconhecimento dos temas na medida em que estes emergiram, identificando-se as categorias e propriedades dentro de todas as falas, com base em dados da revisão

bibliográfica.

A seguir foram recuperadas as informações de forma estruturada, possibilitando gerenciar e analisar os dados na medida em que estes foram surgindo.

Na seqüência, foram registradas as ocorrências dos dados de cada propriedade ou categoria, em cada uma das entrevistas, possibilitando a geração de relatórios.

Após codificar as entrevistas, todo o processo foi revisado para conferir a ocorrência de fatores que surgiram durante o processo. A seguir, todos os resultados dos relatórios foram avaliados, observando-se a freqüência da ocorrência de cada fator, para as diferentes UPR's estudadas. Este sistema de trabalho permitiu ao pesquisador reconhecer os fatores que ocorreram mais freqüentemente e os indicadores das principais categorias.

Ao término do processo de análise de dados, estes foram agrupados, com base nas categorias semelhantes ou propriedades, fato que permitiu uma compreensão global dos temas. O passo final foi o desenvolvimento dos cruzamentos e de uma análise das relações entre categorias de dados obtidas, bem como de todo o processo de obtenção dos dados.

### 1.5. Etapas e estrutura do trabalho

As etapas da pesquisa são apresentadas na FIGURA 1.2.

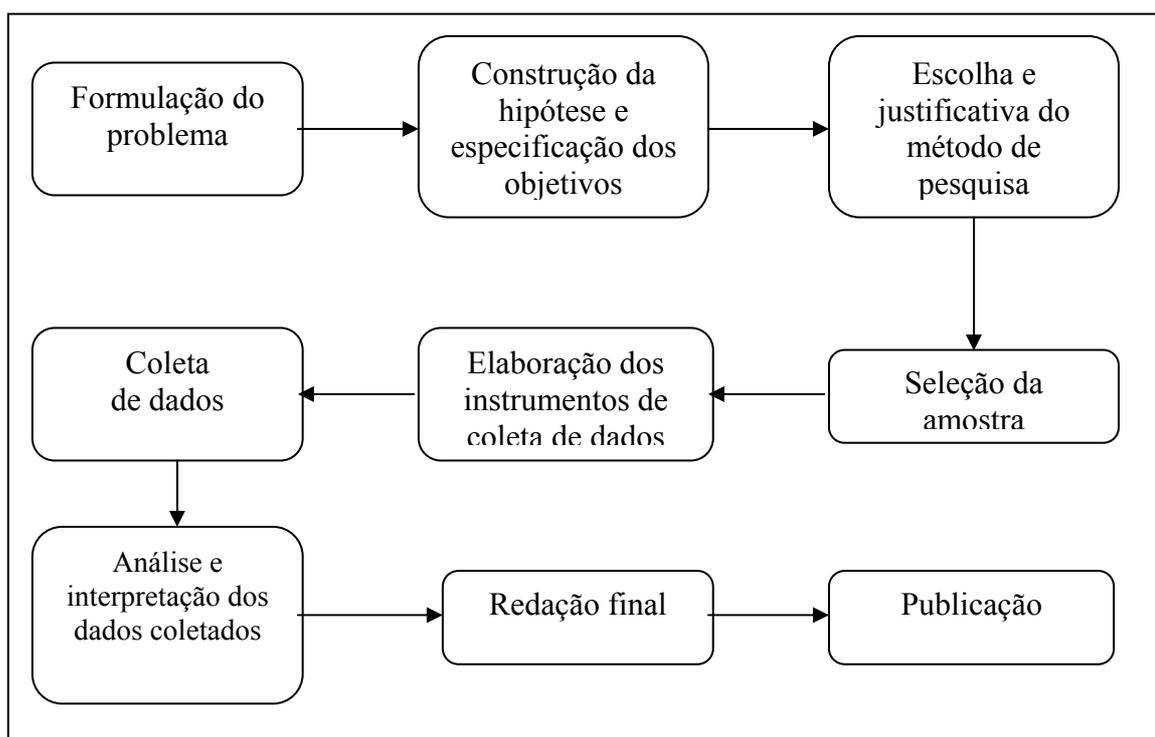


FIGURA 1.2 – Etapas da pesquisa  
Fonte: Adaptado de Gil (1996)

Este trabalho está estruturado em cinco tópicos, além da introdução. O primeiro tópico trata da sustentabilidade, do turismo sustentável e apresenta os principais indicadores utilizados para a implementação e acompanhamento da atividade, estabelecendo o referencial teórico adotado.

O tópico 2 faz uma abordagem conceitual do turismo rural, buscando contextualizar a pesquisa. Este item apresenta os referenciais que estruturam o marco

teórico desta atividade, além de alguns aspectos de sua evolução histórica no Brasil e no mundo.

O tópico 3 apresenta as principais escolas de planejamento, define a escola utilizada neste trabalho, bem como ressalta a importância do planejamento no desenvolvimento do turismo sustentável.

O tópico 4 apresenta os resultados da pesquisa de campo, assim como uma discussão destes resultados, confrontando-os com os objetivos propostos na pesquisa.

O tópico 5 apresenta as conclusões e considerações finais que formam uma síntese dos principais aspectos levantados. Também são apresentadas neste tópico, sugestões para a realização de novas pesquisas.

## **2. A SUSTENTABILIDADE E O DESENVOLVIMENTO DO TURISMO SUSTENTÁVEL**

### **2.1 A sustentabilidade**

Embora o discurso da sustentabilidade possa ser identificado em diversas falas e contextos históricos antigos, suas manifestações mais recentes e de maior destaque podem ser observadas principalmente nos princípios da década de 1970, em especial nos movimentos sociais em defesa da ecologia que se iniciaram nesse período em várias partes do mundo; em conferências promovidas pela Organização das Nações Unidas (ONU), para discutir temas ligados ao meio ambiente e do desenvolvimento; e nos trabalhos de autores pioneiros, de diversos campos, que refletiram sobre as mesmas questões.

Contudo, as referências mais explícitas à noção de desenvolvimento sustentável estão sistematizadas nos trabalhos do economista Ignacy Sachs, que elaborou a noção de Ecodesenvolvimento e nas propostas da Comissão Brundtland, que projetaram mundialmente o termo “desenvolvimento sustentável” e o conteúdo da nova estratégia oficial de desenvolvimento.

O Ecodesenvolvimento, formulado por Sachs, propunha uma estratégia multidimensional e alternativa de desenvolvimento, que articulava promoção econômica, proteção ambiental e participação social. Tinha como questão central a discussão de meios de se superar a marginalização e a dependência política, cultural e

tecnológica das populações envolvidas nos processos de mudança social, bem como o compromisso com os direitos e desigualdades sociais e com a autonomia dos povos e países menos favorecidos na ordem internacional (SACHS, 1986).

Em 1983 a Assembléia Geral das Nações Unidas, criou a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a UNCED, que tinha como presidente a então primeira-ministra da Noruega, Gro Harlen Brundtland.

Em abril de 1987 esta comissão apresentou o relatório Nosso Futuro Comum, que tinha como premissa a possibilidade e a necessidade de conciliar crescimento econômico e proteção ambiental, e divulga o conceito de Desenvolvimento Sustentável, que partia de uma concepção multidimensional de desenvolvimento e que foi definido como “aquele que responde às necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1991).

A Comissão, embora apoiada em muitas das idéias apontadas por Sachs, chegou a um resultado qualitativamente diferente, ressaltando uma ênfase econômica e tecnológica e uma tônica conciliadora, que tendia a alterar a ênfase política da proposta de Sachs.

Com relação a isto, Leff afirma que

antes que as estratégias de Ecodesenvolvimento conseguissem romper as barreiras da gestão setorializada de desenvolvimento... as próprias estratégias de resistência à mudança da ordem econômica foram dissolvendo o potencial crítico e transformador das práticas de Ecodesenvolvimento. Daí surge a busca de um conceito capaz de ecologizar a economia, eliminando a contradição entre crescimento econômico e preservação da natureza... Começa então naquele momento a cair em desuso o discurso do Ecodesenvolvimento, suplantado pelo discurso de Desenvolvimento Sustentável (LEFF, 2001: p. 18).

Com base no autor, pode-se afirmar então, que o discurso da sustentabilidade surgiu como um substituto ao discurso do desenvolvimento econômico, e a partir da década de 1970, o discurso desenvolvimentista, limitado através de uma crise, que embora tivesse maior visibilidade econômica, era também social, ambiental e ético-cultural.

Ficava cada vez mais claro que a dimensão da crise não se reduzia a como manter limpos os ecossistemas e os recursos dos quais depende nossa sobrevivência. Uma nova consciência constatava a impossibilidade de contrapor os problemas do meio ambiente e do desenvolvimento, simplesmente porque esses problemas eram resultantes do modelo posto em prática.

Refletindo sobre este processo, Carvalho (1991) observa que desde a Conferência de Estocolmo, em 1972, ficou claro que a preocupação dos organismos internacionais quanto ao meio ambiente era produzir uma estratégia de gestão desse ambiente, em escala mundial, que entendesse a sua preservação dentro de um projeto desenvolvimentista. Dentro dessa perspectiva produtivista, o que se queria preservar de fato era um modelo de acumulação de riquezas onde o patrimônio natural passava a ser um bem. O apelo à humanidade e ao bem-estar dos povos era usado como álibi, sempre citado ao lado dos objetivos de crescimento econômico, emprestando uma preocupação humanista a intenções não tão nobres.

O discurso do desenvolvimento sustentável dirigia-se ao encerramento dos conflitos na relação entre os países do eixo norte-sul, separados por assimetrias sociais, econômicas e políticas que historicamente geraram tensão nas relações internacionais. Os debates sobre os limites do crescimento já reconheciam que as aspirações de todos os povos e países do mundo não desenvolvido não podiam seguir os modelos do norte

industrializado, pois isto levaria a uma sobrecarga dos ecossistemas.

Desde a Conferência de Estocolmo em 1972, por exemplo, os países pobres defendiam suas necessidades de desenvolvimento e de superação da crise social como uma demanda mais relevante que a proteção ambiental, enquanto os países ricos priorizavam a manutenção de seus níveis de crescimento econômico e padrões de consumo.

O discurso da sustentabilidade também buscava responder às demandas e críticas do movimento ambientalista internacional, em suas diversas expressões, que reivindicavam a inclusão da questão ambiental na agenda de prioridades político-econômicas contemporâneas. Resumidamente, pode ser entendida como uma proposta de reestruturação da economia política do capitalismo que se esforça em demonstrar a compatibilidade entre crescimento econômico e proteção ambiental e a possibilidade de enfrentar a crise ambiental dentro dos marcos do capitalismo.

Desta visão resultam os principais objetivos das políticas ambientais e desenvolvimentistas, que são:

- a) Retomar o crescimento;
- b) Alterar a qualidade do desenvolvimento;
- c) Atender às necessidades essenciais de emprego, alimentação, energia, água e saneamento;
- d) Manter um nível populacional sustentável;
- e) Conservar e melhorar a base de recursos;
- f) Reorientar a tecnologia e administrar o risco;
- g) Incluir o meio ambiente e a economia nas da tomadas de decisões.

Esta visão da sustentabilidade suscitou muita polêmica, principalmente quanto ao caráter genérico e pouco preciso com que o termo era empregado. Para alguns, alcançar o desenvolvimento sustentável é obter o crescimento econômico de forma continuada, através de um manejo mais racional do meio ambiente, juntamente com o uso de tecnologias mais eficientes e menos poluentes.

Outra visão é a de que o desenvolvimento sustentável é um projeto político e social destinado a erradicar a pobreza, fornecendo as bases para o desenvolvimento harmônico da sociedade. Ou seja, para alguns o desenvolvimento sustentável é a compatibilização entre o crescimento econômico contínuo com o meio ambiente.

Para outros o desenvolvimento sustentável implica na redefinição das bases nas quais se sustenta a civilização, pela construção de uma nova racionalidade que coloque como sentido e fim da organização social produtiva o bem-estar material do ser humano (nível de vida), e seu desenvolvimento espiritual (qualidade de vida) (DIAS, 2003).

Estes conceitos dão margem a interpretações que, de um modo geral, baseiam-se no desequilíbrio entre os três eixos que fundamentam o conceito de sustentabilidade: o crescimento econômico, a proteção ambiental e a equidade social. O predomínio de qualquer destes eixos desvirtua o conceito e demonstra a manifestação do interesse de grupos isolados em detrimento do interesse de toda a humanidade.

Neste aspecto a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) avança, ao considerar que

a total aplicação da agenda de desenvolvimento sustentável está intimamente relacionada com os padrões de investimento da sociedade e, conseqüentemente, com o desenvolvimento de seu capital social no sentido amplo de capital humano, natural e físico. Isso significa muito mais do que simplesmente conservar a base do capital natural. Em essência, está associado ao processo de mobilização de investimento em setores da produção dinâmicos que utilizam métodos de produção limpos. Está associado, portanto, a inovação tecnológica, treinamento e sistemas gerenciais que incorporem claramente a dimensão da sustentabilidade (CEPAL, 2002 citado por DIAS, 2003, p. 49)

Como se pode observar, esta proposta não prioriza nenhum dos eixos que compõem a sustentabilidade, em detrimento dos demais, estabelecendo uma relação harmônica entre o crescimento econômico, a proteção ambiental e a equidade social.

Na busca do equilíbrio entre as dimensões da sustentabilidade, o QUADRO 2.1, sintetiza as principais características básicas a serem observadas:

TABELA 2.1 - Síntese de características básicas da sustentabilidade

CARÁTER PROGRESSIVO
Caráter de Tendência: a sustentabilidade se apresenta como uma condição a ser inserida em um processo onde se pretenda atingir determinadas metas, devendo ser continuamente construída e permanentemente reavaliada;
Caráter Dinâmico: Não se trata de algo tangível, que se adquira definitiva e completamente, mas uma condição que deve interagir com o dinamismo da realidade em que se insere, adequando-se a fatores conjunturais, estruturais ou imprevisíveis;
CARÁTER HOLÍSTICO
Caráter Plural: A sustentabilidade é pluridimensional e envolve aspectos básicos tais como: ambientais, econômicos, sociais e políticos. Novas dimensões podem ser acrescentadas se o problema em questão assim o exigir;
Caráter de Indissociabilidade: Além do caráter plural que pressupõe o envolvimento de vários aspectos, existe um vínculo indissociável entre eles exigindo a sua plena consideração para que se garanta uma condição sustentável;
Caráter Interdisciplinar: Devido à amplitude de interações que são contempladas em suas considerações, demanda a confluência de diferentes áreas do conhecimento, tanto para a construção de suas compreensões teóricas como de suas ações práticas;
CARÁTER HISTÓRICO
Caráter Temporal: A relação de tempo adquire uma importância fundamental no equacionamento das ações praticadas no passado, no presente e as que serão exercidas no futuro. Quando se trata do meio urbano, geralmente se adota o tempo social do universo antrópico.
Caráter Participativo: A preservação de uma condição sustentável tem uma forte interdependência com o aspecto da diversidade participativa dos agentes sociais, na medida em que a presença ou não deste fator pode tanto contribuir, como comprometer as metas pretendidas.

Fonte: Adaptado de Silva (2004)

## 2.2 Indicadores de sustentabilidade

A necessidade de desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade surge pela primeira vez na Agenda 21, resultado da Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente (Rio-92). Neste sentido buscou-se uma definição de padrões que levavam em conta aspectos ambientais, econômicos e sociais, e sua mensuração, monitoramento e avaliação.

Um indicador permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade (MITCHELL, 1997, citado por DEPONTI, 2002), buscando sintetizar um conjunto complexo de informações e servir como um instrumento de previsão. No entanto, o debate sobre indicadores de sustentabilidade é ainda bastante insipiente, uma vez que não existe um mecanismo preciso de avaliação daquilo que não é sustentável.

No âmbito rural não é diferente, e segundo Deponti (2002), o conceito de sustentabilidade em contextos de desenvolvimento rural englobaria as seguintes características ou atributos:

- a) Adaptabilidade, que está relacionada a flexibilidade do sistema, que é a capacidade deste de encontrar novos níveis de equilíbrio, em função das variáveis que formam;
- b) Diversidade que determina a complexidade. É do grau de complexidade de sua rede de relações que depende a estabilidade de um sistema (NOLASCO, 1999, citado por DEPONTI, 2002). A diversidade possibilita a manutenção, em níveis favoráveis, dos benefícios

proporcionados pelo sistema, ao longo do tempo;

- c) Equidade, que é a capacidade do sistema de distribuir de forma justa os benefícios, produtos e serviços gerados, garantindo padrões mínimos de qualidade de vida (NOLASCO, 1999, citado por DEPONTI, 2002). A equidade apresenta duas dimensões: intrageracional, que está relacionada com a disponibilidade de um sistema mais seguro para a sociedade, e intergeracional, que pode ser definida como a satisfação das necessidades presentes sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem as suas próprias necessidades;
- d) Resiliência, que permite o retorno do sistema ao seu estado de equilíbrio ou a manutenção do potencial produtivo, depois de sofrer perturbações graves. Essa resiliência opera dentro de certos limites, os quais, uma vez excedidos, fazem com que o sistema não seja capaz de retornar à condição inicial.
- e) Manutenção ou durabilidade, que é a capacidade de conservação do sistema ao longo do tempo;
- f) Interação entre as dimensões, que é a inter-relação entre as dimensões social, econômica e ambiental.

Portanto, entende-se por sustentabilidade a manutenção de um sistema ao longo do tempo, sendo que essa durabilidade depende de quanto maior for a adaptabilidade, a diversidade, a resiliência, a equidade do sistema e a interação entre as diferentes dimensões: econômica, ambiental e social.

Com base nestes pressupostos, cumpre então a definição de indicadores de sustentabilidade, ação que se reveste de grande complexidade, por diversos fatores, tais como a existência de poucos trabalhos que tratem de proposição de métodos, ocorre uma dificuldade de consenso sobre o tema, a dificuldade de hierarquizar os indicadores e de explicar as causas das mudanças ocorridas. A identificação dessas causas, muitas vezes, torna-se um exercício especulativo e subjetivo (DEPONTI, 2002)

Como se observa, a natureza multidimensional da sustentabilidade promove uma variedade de informações e a necessidade de um estudo interdisciplinar, sistêmico, integrador e participativo. Para este caso serão utilizados os indicadores definidos para os produtores rurais, definidos por Deponti (2002).

A partir da metodologia utilizada pelo autor, concluiu-se que os indicadores mais apropriados, relacionados à dimensão econômica, são:

- a) Diversidade da atividade produtiva (% de renda total obtido por diferentes atividades e produtos do sistema). A diversificação da atividade produtiva tende a aproximar o sistema da sustentabilidade, pois está relacionada aos seguintes atributos: resiliência, diversidade, adaptabilidade e equidade. Um sistema diversificado apresenta maior complexidade, o que leva a uma maior estabilidade, facilidade de adaptação e de resiliência. A diversificação da atividade permite a agregação de valor dentro da unidade de produção, promovendo a verticalização da produção e o aumento da renda, permitindo ainda a redução da dependência de agentes externos (intermediários) e conseqüentemente promovendo a autonomia, a autogestão dos

agricultores e acarretando reflexos nas esferas econômica e social (DEPONTI, 2002).

- b) Capacidade de reprodução (renda agrícola e nível de reprodução social), que busca garantir a manutenção de um sistema ao longo do tempo e depende de sua capacidade de reprodução. O indicador renda agrícola permite verificar a viabilidade econômica da atividade, relacionada com a manutenção da atividade ao longo do tempo. Através da renda agrícola é possível verificar a existência ou não de equidade entre os agricultores, a racionalidade econômica e a proporção de repartição das riquezas geradas no processo produtivo.

Os indicadores sociais são menos trabalhados na literatura se comparados com os indicadores econômicos e ambientais, porém não são menos importantes que estes. Na dimensão social, os indicadores mais apropriados à realidade local são os seguintes:

- a) Qualidade de vida (ISMA), que é um indicador que acaba por promover uma interação entre as dimensões econômica e social, permitindo avaliar as condições dos agricultores relacionadas à saúde, à educação, ao saneamento básico, à alimentação e à cultura e lazer, avaliando o padrão da população local e o acesso da população a tais condições. O ISMA (Índice Social Municipal Ampliado) é uma forma fácil de mensuração que é calculada pela FEE (Fundação de Economia e Estatística) e levanta as informações acima destacadas.

- b) Grau de concentração fundiária (coeficiente de gini). É sabido que a concentração fundiária não promove a equidade, sendo essa característica fundamental à sustentabilidade, pois para a manutenção desta, o sistema deverá distribuir seus benefícios, produtos ou serviços de forma justa entre seus componentes.
- c) Diversidade cultural (número e tipo de atividades culturais). A valorização das atividades culturais representa uma forma de valorizar e resgatar tradições e costumes e de compreender as atitudes e gestos praticados no ambiente local, promovendo, assim, a sustentabilidade.
- d) Participação e cidadania (grau de participação). Por participação, entende-se o grau de envolvimento dos atores sociais na tomada de decisão, sua lógica e racionalidade, sendo uma das características-chave para a existência de interação entre as diferentes dimensões da sustentabilidade. A participação permite que os agricultores estejam a par dos acontecimentos, promove possíveis correções de rumo, incita a formação de organizações, desenvolve a construção de planos de ação e formação conjunta respeitando a dinâmica social coletiva;

A dimensão ambiental está relacionada a tudo que cerca os seres vivos e os limites ambientais refletem a capacidade de suporte ecológico e a capacidade regenerativa dos sistemas e recursos naturais. Nesta dimensão destacam-se os seguintes indicadores:

- a) Contaminação e degradação do meio natural (água e solo). A proteção do meio natural é uma característica necessária à existência de sustentabilidade em um sistema e à manutenção deste ao longo do tempo. A resiliência de um sistema é afetada pela contaminação, pois sua capacidade de retorno ou resposta a uma perturbação é prejudicada e reduzida. A diversidade sofre alterações, reduzindo a adaptação, a complexidade e a estabilidade do sistema. A contaminação apresenta repercussões econômicas, devido ao aumento do custo de produção pelo uso intensivo de agroquímicos, e sociais, relacionadas ao forte impacto na saúde dos agricultores e dos consumidores;
- b) Presença de unidade de conservação (% de área protegida). A escolha do indicador unidades de conservação, pois esta é um instrumento fundamental para a preservação e conservação de ecossistemas naturais. Está relacionada à sustentabilidade pela interação entre as dimensões e pela manutenção do sistema ao longo do tempo.

### 2.3 O turismo sustentável

O debate sobre o turismo sustentável é grandemente influenciado pelo conceito geral de desenvolvimento sustentável, porém o debate sobre este tema já se desenrola desde a década de 1960, na medida em que os impactos negativos do turismo foram sendo reconhecidos.

Na década de 1970 e depois na década de 1980 amplia-se o debate da gestão do turismo, com o surgimento do conceito de “turismo verde”, que refletia a preocupação com as questões ambientais, em especial no Reino Unido, Alemanha e França, e que incluía a redução de custos e a maximização dos benefícios ambientais do turismo (SWARBROOKE, 2000).

No início da década de 1990 passou-se a utilizar a expressão turismo sustentável, que encerrava o reconhecimento da importância da comunidade local, a forma como as pessoas são tratadas e o desejo de maximizar os benefícios econômicos do turismo para esta comunidade. A OMT (2003), definiu turismo sustentável da seguinte forma:

O desenvolvimento do turismo sustentável atende às necessidades dos turistas de hoje e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro. É visto como um condutor ao gerenciamento de todos os recursos, de tal forma que as necessidades econômicas, sociais e estéticas possam ser satisfeitas sem desprezar a manutenção da integridade cultural, dos processos ecológicos essenciais, da diversidade biológica e dos sistemas que garantem a vida (OMT, 2003: p. 24).

A partir desta afirmação geral, o turismo sustentável pode ser mais bem detalhado, conforme segue:

- a) Os recursos naturais, históricos, culturais e outros voltados ao turismo, são conservados visando sua utilização futura sem, contudo, deixar de trazer benefícios à sociedade atual;
- b) O desenvolvimento turístico é planejado e gerenciado de modo a não gerar sérios problemas ambientais e/ou sócio-culturais para a área onde o turismo se insere;
- c) A qualidade ambiental da área de interesse turístico é mantida ou melhorada onde seja necessário;
- d) Um alto nível de satisfação dos turistas é mantido para que as áreas de interesse turístico conservem sua atratividade;
- e) Os benefícios do turismo são amplamente estendidos a toda a sociedade (OMT, 2003)

Com relação as dimensões do turismo sustentável, Beni (2001) define que a dimensão do meio ambiente abrange os diferenciais turísticos naturais pertencentes ao ecossistema que apresentam em sua segmentação físico-territorial significativo poder de atração; a dimensão social compreende a interatividade dos membros da comunidade, por seus grupos e associações, em seus relacionamentos internos e com grupos externos, incluindo os turistas; a dimensão econômica, por sua vez, compreende a inserção ecológica e social de empresas na vida da comunidade, integrando-a na dinâmica da competitividade regional e nacional mediante a afirmação do local como marca de

produtos e serviços.

A OMT destaca ainda a importância do apoio político na consecução dos objetivos do turismo sustentável, além de definir que a melhor maneira de alcançar o turismo sustentável é através do planejamento, desenvolvimento e gerenciamento cauteloso por parte dos atores participantes do processo.

O presente trabalho agrega a dimensão política às três dimensões do turismo sustentável, econômica, ambiental e social, de forma a contemplar todos os lados envolvidos na questão.

A importância da questão do turismo sustentável fica evidente ao observar-se o número crescente de publicações dedicadas ao tema, em especial a "Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo para o Desenvolvimento Sustentável" e o "Código Mundial de Ética do Turismo".

A Agenda acima citada, lançada em 1996 pela OMT, em conjunto com o Conselho Mundial de Viagens e Turismo e com o Conselho da Terra, baseia-se na Agenda 21, aprovada durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CNUMAD, realizada no Rio de Janeiro em 1992.

Este documento constitui-se ainda em referência importante para a elaboração e desenvolvimento de ações que se apóiam no conceito de sustentabilidade, e indica áreas prioritárias para o desenvolvimento do turismo sustentável. Segundo a OMT (1996), entre as áreas de atuação definidas, oito delas são dirigidas a governos e representações das organizações da indústria turística, a saber:

- a) A avaliação da capacidade do quadro regulador, econômico e voluntário para apoiar o desenvolvimento de políticas que viabilizem a

- implementação do turismo sustentável;
- b) A avaliação das implicações econômicas, sociais, culturais e ambientais das operações da organização/instituição, no sentido de examinar sua própria capacidade para atuar na direção da perspectiva de desenvolvimento sustentável;
  - c) O treinamento, educação e formação da consciência pública, no sentido do desenvolvimento de formas mais sustentáveis de turismo e com o objetivo de viabilizar a capacidade necessária para execução de tarefas nessa direção;
  - d) O planejamento para o turismo sustentável a partir do estabelecimento e implementação de medidas que assegurem o planejamento efetivo do uso do solo, que maximizem benefícios ambientais e sociais, e minimizem danos potenciais à cultura e ao meio ambiente;
  - e) A promoção de intercâmbio de informações, conhecimento e tecnologias entre países desenvolvidos e em desenvolvimento que viabilizem o turismo sustentável;
  - f) O fomento à participação de todos os setores da sociedade;
  - g) O monitoramento para avaliação dos progressos alcançados frente as metas de turismo sustentável através de indicadores confiáveis, aplicáveis a nível local e nacional;
  - h) O estabelecimento de parcerias que facilitem iniciativas responsáveis.

Oito outras áreas prioritárias dirigem-se às empresas de viagem e turismo visando o estabelecimento de procedimentos sustentáveis:

- a) A minimização do desperdício através da diminuição do uso de recursos e aumento da qualidade;
- b) O gerenciamento do uso de energia visando a redução do consumo e emissão de substâncias potencialmente poluentes da atmosfera;
- c) O gerenciamento do uso da água com vistas à manutenção da qualidade e eficiência no consumo;
- d) O gerenciamento de águas servidas e esgoto visando a conservação dos recursos hídricos e proteção da flora e fauna;
- e) O gerenciamento de produtos tóxicos e/ou perigosos promovendo a sua substituição por produtos menos impactantes ao meio ambiente;
- f) O gerenciamento do sistema de transportes com o objetivo de controlar emissões perigosas para a atmosfera e outros impactos ambientais;
- g) O planejamento e gerenciamento do uso do solo, no contexto da demanda de uso múltiplo e equitativo, tendo em vista o compromisso com a preservação ambiental e cultural, assim como com a geração de renda;
- h) O envolvimento de staff, clientes e comunidades nas questões ambientais.

Estas diretrizes representam orientações importantes para a promoção do turismo sustentável, seja no nível público seja na iniciativa privada, e não devem ser ignoradas pelos envolvidos no processo do seu desenvolvimento.

Com base nestas premissas, e após ampla consulta, foi elaborado o Código Mundial de Ética do Turismo, aprovado em 1999, na Assembléia Geral da OMT. Este

novo código acrescenta novas recomendações a outros documentos já existentes que se constituíam em marcos para o setor, como a Declaração de Manilha, aprovada pela OMT em 1985, na qual já estava expressa a preocupação com os valores sociais, culturais, políticos, econômicos e ambientais do turismo.

O processo de evolução do conceito de turismo sustentável foi bem explicitado por Clarke (1997), citado por Swarbrooke (2000), que sugeriu que o conceito de turismo sustentável passou por quatro abordagens diferentes, apresentadas abaixo em ordem cronológica:

- a) Opostos polares, em que o turismo sustentável era visto como o extremo oposto do turismo de massas. Nesta visão, teremos que renunciar ao turismo de massa, se quisermos desenvolver o turismo sustentável;
- b) Um continuum, no qual o turismo sustentável e o de massa não eram mais vistos como opostos polares, mas reconhecia-se que havia diferentes nuances de turismo sustentável e de massas, que se fundiriam em algum ponto central;
- c) Movimento, que é uma abordagem que sugere que uma ação positiva poderia tornar o turismo de massa mais sustentável;
- d) Convergência, na qual todos os tipos de turismo poderiam se esforçar para serem sustentáveis.

Neste trabalho optou-se pela idéia da Convergência, que é a que melhor exprime o estágio atual das discussões sobre o turismo sustentável, em que todas as formas de turismo podem tornar-se mais sustentáveis ou menos sustentáveis. Por esta

ótica a sustentabilidade não se trata de uma condição absoluta, fixa, mas sim de uma situação desejável, passível de uma implementação gradativa, em que se busca permanentemente uma situação cada vez mais sustentável sem, contudo, nunca atingi-la plena e totalmente.

### 3 A SEGMENTAÇÃO DO TURISMO E O TURISMO RURAL

De um modo geral existe uma grande dificuldade para a definição do turismo, dada a complexidade existente em identificar e incorporar, em uma única definição, um fenômeno tão diverso e com tantas variáveis envolvidas (COOPER et al., 2001).

Segundo a OMT, a definição intuitiva mais lógica sugere que as atividades turísticas relacionam-se com o movimento temporário, para um destino fora das residências e locais de trabalho normais, as atividades efetuadas durante esta permanência, e as facilidades criadas para atender as necessidades deste turista (MATHIESON & WALL citados por COOPER et al, 2001).

Esta definição, segundo Cooper et al. (2001), apresenta os componentes essenciais da atividade turística, que são:

- a) O turismo surge como o movimento de pessoas para um ou vários destinos, e da permanência nestes locais;
- b) Existem dois elementos no turismo, a viagem para o destino e a permanência no local, incluindo as atividades realizadas durante este período;
- c) Viagem e estadia acontecem fora do local de residência e de trabalho normais, fazendo com que o turismo promova atividades diferentes das desempenhadas pela população nativa;

- d) O movimento ao destino é de caráter temporário e de curta duração, sempre menor que um ano;
- e) Os locais de destino são visitados com propósitos distintos da residência e do trabalho permanente.

Pellegrini (2000) definiu o turismo como sendo o complexo de atividades centralizadas em viagens, na movimentação horizontal do ser humano, de forma que este permaneça fora de seu domicílio habitual por mais de 24 horas e retorne à sua origem.

A conceituação do turismo nos dias de hoje, segundo Beni (2003), envolve um elaborado e complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Neste processo intervêm inúmeros fatores de realização pessoal e social, de natureza emocional, econômica, cultural, ecológica e científica que ditam a escolha dos destinos, a permanência, os meios de transporte e o alojamento, bem como o objetivo da viagem em si para a fruição tanto material como subjetiva de sonhos, desejos, de imaginação projetiva, de enriquecimento existencial histórico-humanístico, profissional, de expansão de negócios.

Este consumo é feito por meio de roteiros interativos espontâneos ou dirigidos, compreendendo a compra de bens e serviços da oferta original e diferencial das atrações e dos equipamentos a ela agregados em mercados globais com produtos de qualidade e competitivos.

O turismo se caracteriza ainda pela complexidade de seu resultado final, que possui características próprias, tais como a intangibilidade, que impossibilita uma

avaliação prévia sobre a satisfação ou não do cliente; heterogeneidade, levando em consideração as diferenças entre um consumidor e outro, e de um prestador de serviço ao outro; imprevisibilidade, uma vez que muitas variáveis influem na entrega do produto e na prestação dos serviços; inseparabilidade dos serviços, uma vez que estes são produzidos e consumidos simultaneamente, dificultando grandemente a correção de erros quando estes ocorrem; e, por fim, os serviços são perecíveis, não há possibilidade de estocagem para uso posterior (KOTLER, 2000).

Uma característica do turismo é a possibilidade de estudá-lo através de sua subdivisão em vários segmentos, definidos a partir das motivações que ocasionam a viagem, e que passam a gerar demanda para uma destinação turística, levando também à necessidade de serviços decorrentes que permitam a ocorrência do fenômeno.

As várias modalidades turísticas constituem-se em modos particulares de fazer turismo, resultando assim em uma grande multiplicidade de tipos relacionados a um conjunto de características e conceitos (TULIK, 2003)

Os motivos mais comuns para a realização do fenômeno turístico são a busca da recreação e do lazer, porém pessoas viajam por motivos de saúde, religiosos ou artísticos e outros (PELLEGRINI, 2000).

Desta forma são identificáveis várias modalidades de turismo, tais como: turismo recreativo ou de lazer; turismo cultural; turismo de saúde; turismo religioso; turismo esportivo; turismo de eventos; ecoturismo; turismo de aventura; turismo no espaço rural e alguns de seus tipos, tais como o turismo rural e o agroturismo; turismo gastronômico; de compras; para terceira idade; de negócios, entre outros.

Esta demanda, no entanto, não tem sua geração limitada apenas às atrações no destino, mas também a outros fatores motivacionais que devem ser levados em

consideração, como, por exemplo a educação, que é um fator que influencia grandemente, uma vez que existe uma correlação entre o nível de escolaridade e os níveis de renda da população, gerando assim uma disponibilidade maior de recursos para viagens, entre as populações com maior escolaridade.

A crescente urbanização é outro fator de motivação para viagens, uma vez que os que vivem em áreas urbanas geralmente possuem renda maior do que os que vivem no meio rural, além de serem mais expostos à televisão e ao crescente número de programas dedicados a viagens. A promoção intensa dos destinos também é outro fator relevante na geração de demanda e fluxos turísticos, uma vez que a maciça divulgação e veiculação de informações sobre destinos turísticos servem também de estímulo à demanda.

Outro fator que contribui para o turismo é a ampliação do número de agências de turismo que, em inúmeros casos, exercem influência considerável na tomada de decisão das férias (LICKORISH & JENKINS, 2000). A FIGURA 2.1 apresenta a relação entre a demanda e a oferta turística, as motivações e o oferecimento de produtos turísticos.

Estes fatores condicionam, e acabam por provocar, a geração de fluxos turísticos para uma dada destinação, compatibilizando assim a oferta e a demanda turísticas, e possibilitando o surgimento dos produtos turísticos, que são o resultado de uma série de combinações de serviços, efetuados pelas empresas especializadas no atendimento das necessidades dos viajantes desde a saída até o regresso às suas casas. Esses serviços, no momento em que são consumidos, transformam-se em produtos. Antes, não são nada além de oferta, porque no turismo, a exemplo do que ocorre na maior parte das atividades pertencentes ao setor terciário da economia a produção e o

consumo são processos simultâneos, que se cumprem em um mesmo lugar (BOULLÓN, citado por DENCKER, 2001).

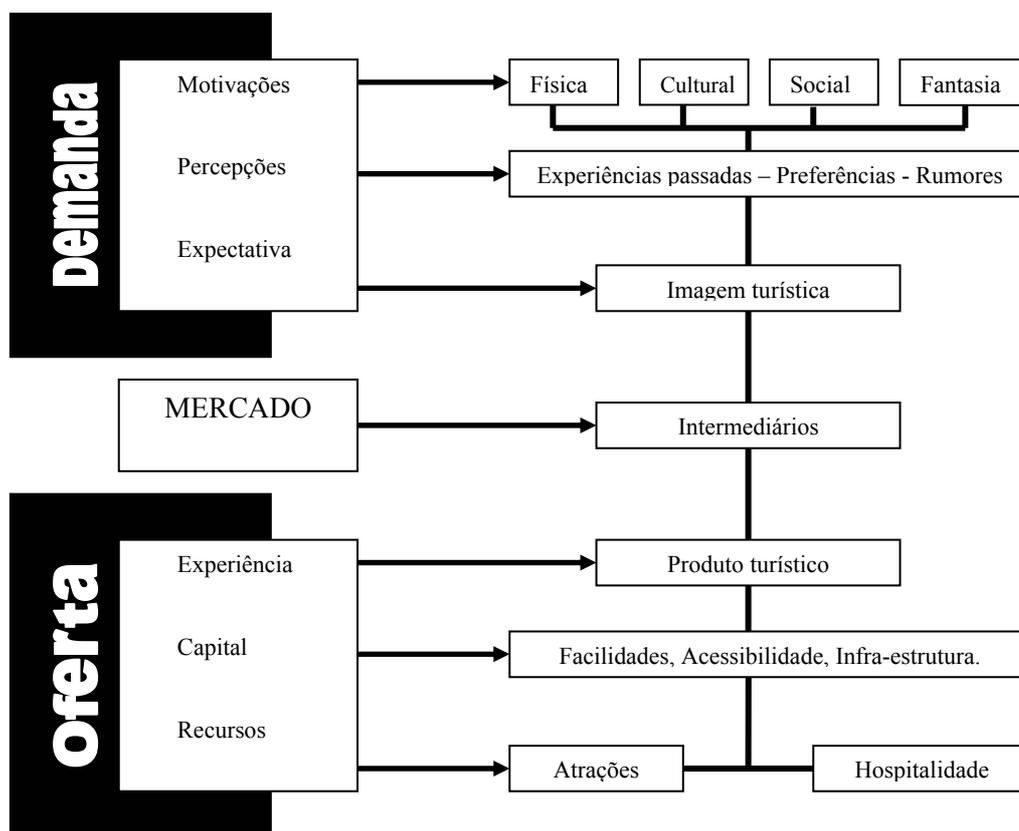


FIGURA 2.1 – Oferta e demanda turística  
Fonte: Murphy (1985)

Estas características ligadas ao turismo fazem-no uma atividade extremamente complexa e que permeia uma infinidade de setores econômicos com desdobramentos por inúmeras cadeias produtivas.

A FIGURA 2.2 demonstra a complexidade do fenômeno turístico, dispondo seus principais componentes como uma rede, suas ligações e a diversidade que caracteriza esta atividade.

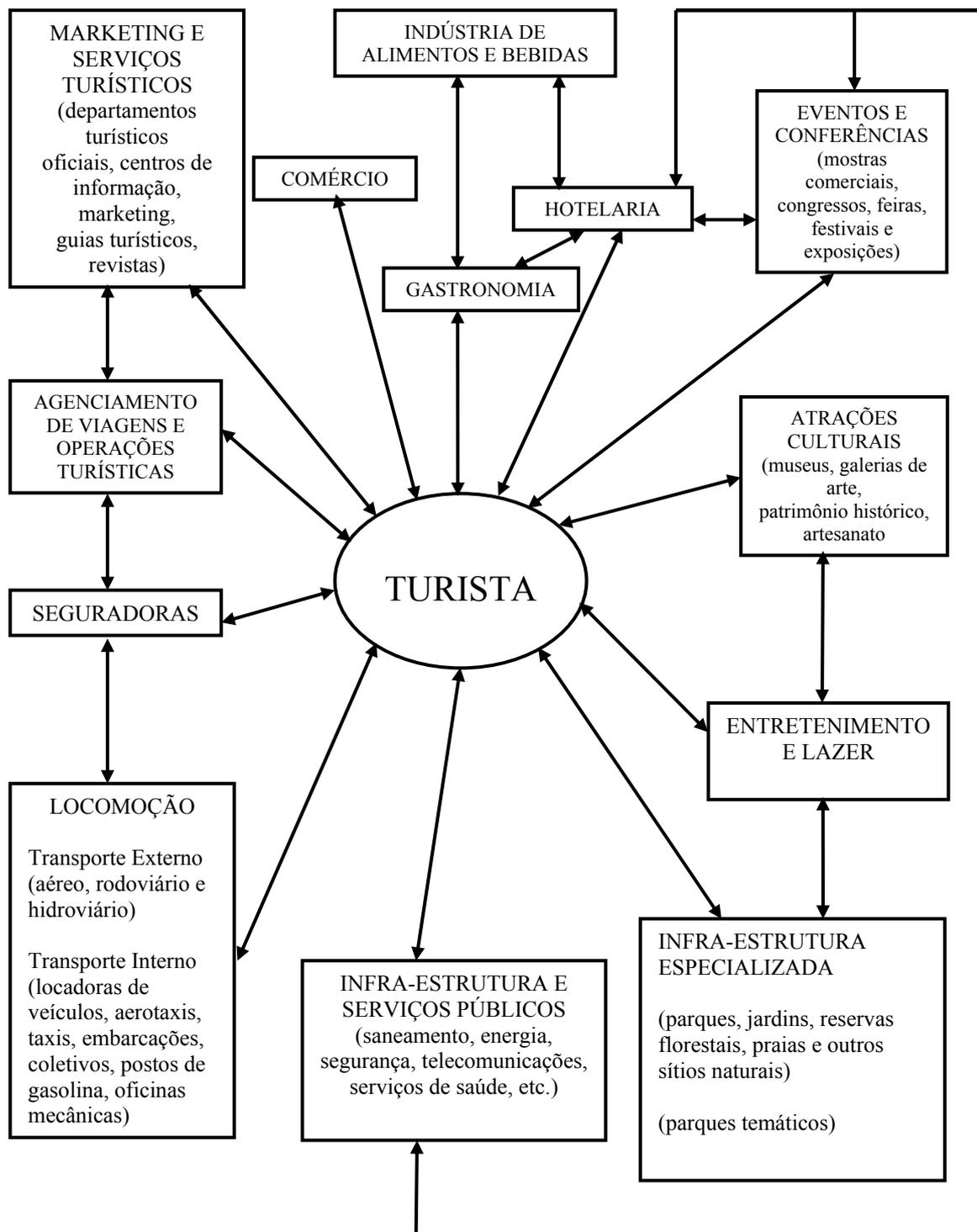


FIGURA 2.2 – Rede de valor aplicada ao turismo

Fonte: adaptado de CNI/SENAI/IEL citado por GARRIDO (2001).

### **3.1 Turismo rural**

#### **3.1.1 Caracterização**

No bojo de todo o desenvolvimento do turismo, na década de 1980 começou a ser praticado no Brasil o turismo rural, como uma forma alternativa de atividade econômica, através da qual as UPR's passaram a oferecer serviços turísticos variados, incluindo, entre outros, serviços de hospedagem, restauração, passeios e lazer no ambiente rural, propiciando ainda um estreito contato do turista com a vida do homem do campo.

O crescimento do turismo rural vem ao encontro da procura por um turismo que valorize a qualidade ambiental, o contato com a natureza, a cultura e os costumes locais.

Moletta (1999) complementou esta visão ao enumerar os benefícios do turismo rural, quando devidamente planejado e orientado, entre eles:

- a) Diversificação da renda: cria uma nova receita financeira, complementar à atividade já existente na zona rural. Além disso, promove a criação de mercado para os produtos tradicionais das propriedades, absorvendo o excesso da produção, através da comercialização destes;
- b) Geração de empregos: o turismo rural procura garantir a manutenção das atividades agrícolas tradicionais, pois esse é seu maior atrativo.

Conseqüentemente, oportuniza a manutenção da família rural no campo ocupando sua mão-de-obra;

- c) Efeito multiplicador: o turismo rural pode desencadear uma série de benefícios no núcleo receptor, pois um gasto turístico propaga-se pela economia local, gerando outras despesas como pagamento de insumos, matéria-prima ou salários, sem os quais o turista não teria sido atendido. Por outro lado, essa atividade também estimula uma série de atividades produtivas, sejam elas na própria localidade ou em propriedades vizinhas, como, por exemplo, a produção de alimentos ou artesanatos;
- d) Preservação do patrimônio natural: o turista que busca o meio rural procura situações que propiciem maior contato com a natureza, criando oportunidades para aumentar a consciência ambiental tanto dos visitantes como da população local;
- e) Preservação do patrimônio cultural: o turista busca um maior contato com os aspectos culturais e históricos do meio rural. Dessa forma, a atividade procura preservar a cultura local através do seu resgate e valorização, criando situações para que o turista possa vivenciá-la, seja na gastronomia, pelo uso de objetos, em função da comercialização do artesanato, pelo tipo de móveis e da arquitetura existente, etc;
- f) Desenvolvimento do espírito de parcerias: o turismo rural, quando trabalhado sob a forma de parceria com todos os produtores da região, obtém resultados imediatos e mais eficazes do que se fosse mantido isolado;
- g) Melhoria na formação educacional do homem do campo: para a maioria

dos produtores rurais, o turismo rural é uma atividade para a qual eles devem capacitar-se. A aquisição de novos conhecimentos não só melhora o nível de serviços oferecidos à clientela, como também amplia o benefício para o desenvolvimento geral do meio rural;

- h) Melhoria da qualidade de vida local: além de ser uma nova forma de gerar renda, a prática do turismo rural gera a melhoria na infra-estrutura básica (água, luz, telefonia, estradas, dentre outros).

### **3.1.2 Conceituação do turismo no espaço rural**

Muito embora não seja a pretensão deste trabalho o estabelecimento de uma conceituação e tipologia sobre turismo rural, é importante destacar algumas considerações sobre a diversidade terminológica encontrada nos vários autores que discorrem sobre o tema. Tulik (1997) reforçou esta percepção ao afirmar que a análise da literatura dedicada ao estudo do turismo rural no Brasil e no exterior indica uma grande variedade terminológica, revelando grande riqueza de expressões e conceitos que variam conforme a realidade de cada país, e expressam diferentes maneiras de aproveitar os recursos do espaço rural e os programas e ações, empreendidos nesta área.

Esta afirmação reflete a diversidade de oportunidades que o meio rural apresenta para o desenvolvimento de atividades alternativas de geração de emprego e renda no campo, entre elas o turismo rural.

De acordo com Murphy (1985), turismo rural é uma atividade realizada por

propriedades produtivas, que suplementam sua renda com alguma forma de negócio relacionado ao turismo, mais precisamente oferecendo aos turistas a possibilidade de hospedagem na casa de fazenda, ou convertendo outras construções existentes em unidades de hospedagem (quartos e apartamentos).

Também podem ser oferecidas áreas e facilidades para camping, alimentação na casa de fazenda, venda de produtos típicos, pesque pague, cavalgadas, "day camp", entre outras atividades. Esta forma de turismo é desenvolvida visando beneficiar economicamente propriedades rurais, que assim conseguem complementar suas rendas com pequenos investimentos, traduzindo-se em uma relação bem sucedida e harmoniosa, para áreas nas quais nem as atividades da propriedade, nem as ligadas especificamente ao turismo, poderiam ser justificadas independentemente.

A EMBRATUR conceitua turismo rural em dois momentos distintos, cuja alteração ocorreu em função do próprio amadurecimento pelo qual a atividade vem passando. Em 1994, num primeiro momento, a EMBRATUR trabalhava, em seu Manual Operacional do turismo rural, com a seguinte definição:

O Brasil adotou para o Turismo rural um conceito múltiplo – um turismo diferente, turismo interior, turismo doméstico, turismo integrado, turismo endógeno, turismo alternativo, agroturismo e turismo verde. O Turismo rural inclui todas estas variedades. É o turismo “do país”, um turismo concebido por e com os habitantes desse “País”, um turismo que respeita a sua identidade, um turismo da zona rural em todas as formas (EMBRATUR, 1994, p. 7).

Em 1998 a EMBRATUR (1998) adotou um conceito para o turismo rural que vigora até o presente momento, na qual o turismo rural representa o conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural comprometidas com a produção

agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade. Caracteriza-se por empresas turísticas de pequeno porte, que têm no uso da terra a atividade econômica predominante, voltada para práticas agrícolas e pecuárias.

Em 2001 a EMBRATUR (2001) complementou o conceito ao afirmar que o Brasil, devido as suas inúmeras propriedades rurais, demarcadas por enorme riqueza cultural e de paisagens naturais, tem desenvolvido atividades ligadas ao turismo rural. Esta forma de turismo tem como fundamento o contato e interação do homem dos grandes centros urbanos com o meio rural.

O turismo rural tem como um de seus objetivos aproximar a população urbana da natureza, promovendo o intercâmbio entre o homem da cidade e o homem do campo; revitalizar na zona rural a melhoria da qualidade de vida, conservando os recursos naturais e reabilitando o patrimônio sócio-cultural. Este tipo de turismo não é concebido dentro dos padrões da hotelaria habitual. Ao contrário, tem um clima de informalidade e de absoluta familiaridade.

Há, entretanto, autores que valorizam principalmente os aspectos culturais ligados à atividade. Esta situação é descrita por Vaz (1999), ao relatar que o turismo rural diz respeito ao conjunto de atividades que compõe a vida no campo, envolvendo a experiência do dia-a-dia nas fazendas, o convívio com camponeses, a montaria de cavalos, as plantações, as pastagens, o sabor dos alimentos consumidos diretamente da fonte.

Portuguez (1999) ao se referir ao turismo no espaço rural, afirma que este é um conjunto de modalidades, que consiste na atração de demanda eminentemente interna e citadina para os ambientes rurais, em que os turistas podem experimentar

maior contato com um ambiente bucólico, bem como com os costumes locais e o dia-a-dia da vida no campo.

De acordo com Grolleau (1993), o turismo rural existe, desenvolve-se e agrada, porque se distingue do turismo industrial e do turismo de estação. É um turismo local, desejado e gerido pelos próprios residentes; caracteriza-se como um turismo de encontro, um turismo de partilha.

Moletta (2000) definiu o turismo rural como uma atividade de lazer que o homem urbano procura junto as propriedades rurais produtivas, buscando resgatar suas origens culturais, o contato com a natureza e a valorização da cultura local.

Ruschmann (2000) vai mais longe ao afirmar que o turismo rural, avaliado do ponto de vista dos fatores que incrementam o desenvolvimento local e regional, vai além de seu estágio apenas complementar da atividade agropecuária tradicional, e que envolve também estruturas organizacionais que deixaram para trás a prosaica convivência num pequeno chalé no meio rural.

Como se pode notar, existe realmente uma profusão de conceitos e definições do que seja turismo rural, porém entende-se como de fundamental importância a definição de três atividades que suscitam as maiores dúvidas e confusões sobre o tema: o turismo no espaço rural, o turismo rural e o agroturismo.

O turismo no espaço rural caracteriza-se por ser uma expressão genérica, que designa uma série de atividades baseadas no meio rural, não permitindo delimitar seu âmbito, nem definir seu conteúdo com exatidão (CUNHA, 2001 citado por TULIK, 2003).

A denominação turismo rural, por sua vez, aplica-se ao deslocamento de pessoas a espaços rurais, em roteiros programados ou espontâneos, com ou sem

pernoite, para a vivência dos cenários e instalações rurais, com hospedagem em antigas casas de colônia, bem como sedes de fazendas, que tipificam o patrimônio histórico-arquitetônico e étnico-cultural de muito estados brasileiros, bem como em propriedades modernas, complexos turísticos e hotéis-fazenda, particularmente voltados aos turistas que buscam lazer e recreação em atividades agropecuárias (BENI, 2003).

O agroturismo, por sua vez, diferencia-se pela vivência dos cenários, observação e também a participação nas atividades agropecuárias. Neste caso a distinção desta atividade para o turismo rural se dá a partir de dois aspectos. O primeiro aspecto é que a produção agropecuária em escala econômica representa a maior parte do rendimento da propriedade, sendo o turismo relegado a geração de receita complementar; e o segundo aspecto é que a própria atividade agropecuária constitui-se em diferencial turístico.

É importante ressaltar que, dada a possibilidade da participação direta do turista na atividade agropecuária, faz-se necessário um absoluto respeito a capacidade de suporte da UPR, bem como a forma com que esta atividade é realizada, para evitar que o contato do turista com os meios de produção submetam este último a riscos desnecessários, tais como eventuais atrasos no processo produtivo, avaria ou contaminação dos bens produzidos, além de atrapalharem as relações de trabalho existentes na UPR (BENI, 2003).

### 3.2 Panorama internacional do turismo rural

Desde a década de 1970 o turismo rural tem sofrido um incremento muito grande em toda a Europa, porém Davies & Gilbert (1992) descreveram esta forma de turismo como já ocorrendo há cerca de 50 anos. Visando a revitalização da economia de algumas regiões, a opção pelo turismo rural tem sido utilizada pela Áustria, Reino Unido (Inglaterra, País de Gales, Escócia e Irlanda), Suécia, Finlândia, Bélgica, Espanha e também por Portugal.

Outros países não europeus também têm se utilizado desta atividade, tais como Estados Unidos da América, Canadá, Nova Zelândia, Chile, Argentina e Uruguai, sempre com a finalidade de promover o desenvolvimento econômico através da diversificação de atividades que suplementem a renda das UPR's e possam ampliar a oferta de postos de trabalho no meio rural.

Em grande parte dos países mencionados, os grandes agentes de fomento desta atividade são os próprios governos, tanto em âmbito federal, como também em níveis estadual e municipal. Em 1988 o País de Gales já possuía uma adesão de cerca de 4.500 propriedades rurais, cerca de 15% das propriedades daquele país, desenvolvendo alguma atividade ligada ao turismo, dez anos após o início de um trabalho para o fomento da atividade, iniciado em 1978 pelo Órgão Oficial de Turismo (WTB).

Na Inglaterra, segundo estudos realizados por Denmam (1993), cerca de 10% das propriedades rurais desenvolveram o turismo rural naquela época, cujos turistas buscavam basicamente atrativos naturais e a tranquilidade do campo, além de preços mais baixos, quando comparados a outros tipos de turismo. Segundo Paynter (1991) o turismo rural na Inglaterra caracterizou-se por atrair, em sua maioria, famílias

com crianças e grupos de estudantes oriundos da própria região. Esta situação ocorre em mais de 95 % dos casos.

O turismo rural na Alemanha iniciou o seu desenvolvimento no início da década de 1970, com apoio oficial fornecido pelo Ministério Federal de Nutrição, Agricultura e Reflorestamento, beneficiando-se de programas de incentivos e apoio aos produtores rurais. A renda líquida obtida com esta atividade era cerca de 10% da renda líquida da propriedade como um todo, para 44% dos proprietários. A média total obtida foi de 26,7%. É importante ressaltar que os alemães fazem uma distinção entre o turismo rural e a operação de hotéis fazenda em áreas não urbanas (OPPERMANN, 1996).

Na Nova Zelândia o turismo rural apresenta um desenvolvimento diferente do que ocorreu em outros países, pois naquele país o fluxo turístico, para esta atividade, é composto por cerca de 90% de turistas internacionais, estando a atividade implantada em todo o país, constituindo-se em um turismo de alto custo (PEARCE, 1990).

Uma breve descrição da evolução do turismo rural em Portugal foi realizada por Cavaco (2001). Neste país o turismo rural demorou muito para ser reconhecido oficialmente, e a partir deste momento o Estado teve um papel decisivo como impulsionador da constituição de uma oferta rural privada de alojamento turístico, sempre em escala muito pequena e diversificada na forma em que é praticada, nos modos de inserção local e nos serviços complementares oferecidos.

Em 1983, o turismo rural foi reconhecido como de utilidade pública e pode receber financiamentos por meio do Fundo de Turismo. Em 1986 procedeu-se à classificação e diferenciação das unidades de TER (Turismo no Espaço Rural): turismo de habitação, em solares e casas apalaçadas; turismo rural, em casas rústicas;

agroturismo, quando inseridas em explorações agrícolas ativas.

O turismo rural passa assim a ser um dos vários tipos de turismo no meio rural. Em 1989 esta classificação foi ampliada e recebeu o hotel rural, que se caracteriza por possuir de dez a trinta unidades habitacionais, exploração familiar e localização fora de sedes do município.

Em 1991, o turismo no meio rural em Portugal ocorreu em 197 propriedades, com uma oferta de 1587 leitos. No final de 1996 a oferta foi elevada para cerca de 500 propriedades rurais, com cinco mil leitos, e com muitos outros projetos sendo aprovados e desenvolvidos. Em 180 destas propriedades ocorreu o turismo de habitação, em 215 o turismo rural, e em 99 o agroturismo.

Este grande desenvolvimento foi devido, em parte, a um programa denominado Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento Turístico – SIFIT, que garantiu financiamento a fundo perdido para esta atividade.

A concentração espacial da demanda e a homogeneização da oferta turística fizeram surgir a necessidade de formas alternativas e diferentes de turismo, mais harmoniosas nos seus aspectos naturais, sociais e locais, além do propiciar um maior contato, partilha de experiências e saberes entre visitantes e populações residentes.

Outro fator que influencia o surgimento desta demanda é o elevado custo ambiental e social do turismo de massas, convencional, gregário, próprio de uma sociedade de consumo, organizado para o atendimento de grandes volumes de turistas, aos quais se contrapõem procuras diferenciadas, responsáveis e sustentáveis, seletivas em termos econômicos e em valores e comportamentos pessoais, seja no próprio interior do país, seja em regiões mais distantes, desenhando talvez o turismo do futuro (CAVACO, 1996).

No Canadá, a atividade teve início a partir de uma ação de fomento, por parte da Associação Canadense de Férias no Campo, cujo início remonta a 1958, porém, a maioria dos negócios que se encontram em funcionamento iniciou suas atividades a partir dos anos 80 (DERNOI, 1991).

Existem outros exemplos significativos de turismo no espaço rural, tais como os *gîtes ruraux* franceses, que correspondem a pequenas casas rurais contendo de três a seis leitos, equipadas com cozinha e sanitárias, além dos *chambres d'hôtes* que constituem a oferta de quartos mobiliados e café da manhã. Existem também na França os *accueil à la ferme* assemelhados as *casas de labranza* espanholas, que representam alojamento e recreação obrigatoriamente enquadrados numa exploração agrícola, e ainda os *gîtes d'étapes* franceses vocacionados para o apoio ao turismo pedestre, cicloturismo e turismo eqüestre (JOAQUIM, 2001).

Laurent & Mandy (2000) afirmaram que a política do turismo rural na França faz um movimento pendular entre duas lógicas: a abordagem territorial e a abordagem por produtos (ou *filières*), que é transversal aos territórios. A primeira corresponde, em nível regional, aos Condados Regionais de Turismo, no municipal, às Comissões Municipais de Turismo e, em nível ainda menor, às estruturas de cooperação intercomunal: regiões de acolhimento turístico, parques naturais regionais. Essas instituições locais, em parceria com as instituições municipais e regionais com função de planejamento, reúnem os produtores de base ou incentivam os prestadores de serviços turísticos a criar suas estruturas de acolhimento e a se organizar.

Na verdade, a oferta de um território estrutura-se essencialmente em volta do alojamento e de uma rede de atividades ou de pólos, espécie de pontos turísticos fortes, onde o turista efetua a sua escolha. O território é, portanto, uma mistura de

alojamento, de pólos atrativos e de produtos.

A segunda abordagem desenvolve-se precisamente em torno de produtos ou de *filières*. Esta se estrutura, de um lado, em volta de alojamentos que possuam forte imagem de marca, determinante na escolha do cliente, antes da noção do território e, de outro, em volta de atividades, esportes, natureza, turismo cultural, que ultrapassam a noção administrativa do território. Esses dois grandes eixos devem apoiar-se sobre a lógica da empresa, verdadeira estratégia, com uma equipe capaz de atravessar as fronteiras políticas e administrativas. Seu papel é receber os clientes e satisfazê-los, como um imperativo econômico.

### 3.3 Turismo rural no Brasil

Entre os vários autores que abordam o tema turismo rural no Brasil, é consenso que a primeira ocorrência desta atividade data de 1984, no município de Lages – SC. Segundo Zimmermann (1996), o município de Lages, situado no entroncamento das rodovias BR-116 e BR-282, apresentava condições de acesso propícias ao desenvolvimento de atividades turísticas, por sua privilegiada localização geográfica, em um ponto equidistante entre Curitiba - PR e a região de Gramado e Canela, no Rio Grande do Sul, e por ser a principal cidade do planalto catarinense, do ponto de vista econômico.

Porém, o município era utilizado tão somente como apoio aos viajantes em trânsito, que se deslocavam rumo às serras do Rio Grande do Sul. Assim o Município de Lages possuía um dos elementos mais importantes na consolidação de uma destinação turística: a presença da demanda.

Com o objetivo de utilizar esta demanda potencial e visando o aproveitamento do fluxo turístico, a Prefeitura criou, em 1984, a Comissão Municipal de Turismo. Finalmente em 1984, a Fazenda Pedra Branca, recebeu o primeiro grupo para o que foi chamado de “dia de campo”. A partir desta ação inicial, do incremento do oferecimento de hospedagem que se seguiu, e com a adesão de outros proprietários rurais à atividade, difundiu-se o turismo rural no município de Lages, considerado pela EMBRATUR como um modelo nacional.

O modelo desenvolvido em Lages foi definido da seguinte forma: “O turismo rural é um produto que atende à demanda de uma clientela turística atraída pela

produção e consumo de bens e serviços no ambiente rural e produtivo” (ZIMMERMANN, 1996, p. 23). A definição do autor corrobora a tese da complementaridade do turismo rural às tradicionais atividades agropecuárias.

Posteriormente, houve uma disseminação da atividade por diversos Estados da federação, tais como Rio Grande do Sul, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Bahia, e Espírito Santo.

Segundo dados da Associação Brasileira de Turismo Rural – ABRATURR, o Brasil totalizava, em 2001, 4.851 propriedades explorando a atividade de turismo rural, das quais 55,78% encontram-se na região sudeste, conforme apresentado na Tabela 2.1.

TABELA 3.1 – Número de propriedades rurais que exploram o turismo rural, por região brasileira.

REGIÃO	NÚMERO DE PROPRIEDADES	%
-norte	176	3,62
-nordeste	436	9,05
-centro oeste	588	12,12
-sudeste	2.706	55,78
-sul	942	19,41
TOTAL	4.851	100,00

Fonte: ABRATURR, 2000.

### 3.4 Turismo rural no Estado de São Paulo

De acordo com levantamentos, realizados conjuntamente pela Secretaria de Esportes e Turismo do Estado de São Paulo e Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - Sebrae-SP, o número de propriedades rurais que exploram o turismo rural no Estado de São Paulo saltou, em um ano, de cerca de 100 propriedades em 1998, para aproximadamente 236 em 2.000 (SECRETARIA, 2000).

A primeira iniciativa documentada da divulgação e fomento do turismo rural no Estado de São Paulo data de 1995, no âmbito do programa Volta ao Campo do Sebrae-SP.

O programa Volta ao Campo tinha como principal objetivo propiciar assistência técnica aos produtores rurais, em especial os de micro e pequeno porte, e no tema turismo rural se vislumbrou a possibilidade de geração de renda suplementar para esses produtores, a exemplo do que já vinha acontecendo em vários locais do país, sobretudo nos estados de Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e Espírito Santo (ESTEVEES, 2001).

A forma de atuação do Programa “Volta ao Campo”, baseava-se na formação de cooperativas de técnicos agropecuários cujo trabalho era custeado em parte pelo Sebrae-SP, em parte pela Prefeitura do município onde se realizava a ação, e em parte pelo empresário rural que se beneficiava da ação. No âmbito deste programa, foi contratada a empresa Zimmermann - Assessoria Gerencial e Eventos Ltda., para a realização de palestras de sensibilização sobre o tema turismo rural, como apresentação de uma forma alternativa de geração de renda para os produtores envolvidos no

programa. As palestras contratadas usavam como referencial a experiência pioneira em turismo rural que se desenvolvia em Lages – SC, desde meados da década de 80.

Após o processo de sensibilização inicialmente desenvolvido, a ação teve seqüência com a ampliação da atuação da empresa Zimmermann - Assessoria Gerencial e Eventos Ltda. para todo o Estado de São Paulo. Esta ação compreendia: a) a realização de palestras de sensibilização; b) visitas técnicas às propriedades para diagnóstico preliminar de viabilidade; e, c) desenvolvimento de projetos de adequação de propriedades rurais para o turismo rural.

As justificativas para o desenvolvimento desta ação, descritas no processo de contratação Sebrae-SP, de nº 001/TUR/96, foram:

Necessidade de implantação de um projeto de turismo sustentável; preservação e fortalecimento da cultura regional (“caipirismo”); necessidade de formação de multiplicadores na ação de sensibilização, educação e conscientização do tema no Estado de São Paulo; o fato de o pequeno produtor rural passar por sérios problemas relacionados com política agrícola, quebra de safra, falta de recursos e acesso a tecnologias adequadas, tornando o turismo rural possível gerador de uma fonte de renda agregada, não havendo necessidade de alterar suas atividades normais, pelo contrário, fazendo delas atrativo turístico; o Estado de São Paulo ter um número considerável e representativo de pequenas propriedades rurais que necessitam urgentemente de alternativas para sua sobrevivência, evitando assim o êxodo rural, que lhes gerem melhor renda, com melhor qualidade de vida e condições ambientais (SEBRAE citado por ESTEVES, 2001).

Em seguida foram realizados trabalhos de sensibilização para o turismo rural, com cerca de 1000 produtores rurais, durante o ano de 1996, em todo o Estado de São Paulo. Estes trabalhos tiveram seqüência com a elaboração de 80 diagnósticos de viabilidade, que consistiam em visitas as propriedades para verificação da

potencialidade das mesmas visando a implantação da atividade.

Verificada a potencialidade de algumas das propriedades visitadas, foram feitos os desenvolvimentos de projetos específicos, em número de 15, para os proprietários que assim o quiseram, levando assim a implantação efetiva e operação de 10 projetos, ainda em 1996 (ALMEIDA, 1998).

Os principais municípios atingidos por essas ações foram: Santos, Piraju, Palmital, Assis, Ribeirão Preto, Brodowski, Bauru, Garça, Marília, Dois Córregos, Lençóis Paulistas, Lins, Registro, Jacupiranga, Eldorado, Iguape, Pariquera Açu, Sorocaba, Itararé, Capão Bonito, Araraquara, Borborema, São Carlos, Corumbataí, Dourado, Torrinha, São Manoel, Araçatuba, Votuporanga, Cardoso, Fernandópolis, Pontes Gestal, São José do Rio Preto, Altinópolis, Castilho, Monte Alto, Tatuí, Cravinhos, Itu, Boituva, Santo Antonio da Alegria, São José dos Campos, Monteiro Lobato, Paraibuna, Cafelândia, Areal, Tibiriçá, Avaré, Piratininga, Iacanga e Mateus Lobato.

Posteriormente, em especial nos anos de 1998, 1999 e 2.000, o turismo rural sofreu um grande incremento no Estado de São Paulo, chegando a 236 propriedades no ano de 2.000 (SECRETARIA, 2000).

Os crescentes investimentos nesta atividade ocorrem por uma série de razões:

- a) É uma alternativa de complementação de renda em face ao pouco apoio dado à atividade agrícola, e sua baixa rentabilidade;
- b) Devido a disseminação generalizada da importância da atividade turística, sobretudo sob o aspecto econômico;

- c) Surgimento de uma demanda crescente por formas alternativas de turismo.

A estes fatores, soma-se ainda uma demanda crescente do público alvo do turismo rural devido ao atendimento de necessidades, tais como: aproximação da natureza, resgate dos valores do meio rural, propiciar às novas gerações o contato com a vida rural, etc.

### **3.5 O mercado do turismo rural**

Em pesquisa realizada por Andrade et al. (2001), a partir da aplicação de 30 questionários e análise de 755 fichas de registro de hóspedes recebidos no período de 1996 a 2001, pela Pousada Fazenda São João da Mata, localizada em Altinópolis, Estado de São Paulo, foi apurado o seguinte:

- a) Do universo de pessoas pesquisadas, quanto ao poder de decisão sobre a escolha da pousada como destinação, cerca de 50,64 % eram homens e 49,36% mulheres, e utilizavam-se predominantemente dos finais de semana para esta atividade;
- b) Os hóspedes eram, em sua grande maioria, do Estado de São Paulo, mais precisamente de um raio de 200 Km. no entorno do empreendimento e oriundos de grandes centros urbanos, como Ribeirão Preto com maior

intensidade (52,32%), e São Paulo (16,42%), confirmando assim que o grande cliente do turismo rural é o cidadão urbano que sai de sua origem nos finais de semana, rumo a um destino não muito distante de sua residência;

- c) Os hóspedes encontravam-se principalmente em uma faixa etária compreendida entre 30 e 49 anos (70%), formando grupos de até 4 componentes em sua grande maioria, possuindo uma renda elevada e bens que denotam um estilo de vida confortável;
- d) Os hóspedes tomaram conhecimento da pousada a partir de uma forte divulgação dos amigos, verbalmente (84,31%), permanecendo na pousada em média três dias;
- e) Os hóspedes apresentavam grandes expectativas em relação a atividade, sobretudo para garantir aos filhos o acesso às atividades relativas ao meio rural, a chamada “vida no campo”;
- f) Ao término da experiência, os itens mais valorizados pelos hóspedes foram, nesta ordem: o atendimento, a comida, passeios a cavalo e os atrativos naturais;

Por fim, analisando os dados do conjunto dos hóspedes que usufruíram a pousada, verificou-se que a demanda apresenta-se bastante homogênea e bem definida, sob o aspecto geográfico e demográfico, as motivações, níveis de renda e conformação dos grupos. Porém, esta mesma demanda apresentou-se discrepante sobre as expectativas e avaliações a respeito da pousada.

Foi observado que, muito embora o cliente seja atraído principalmente pela

vida rural, pela possibilidade de descansar e pelas atividades rurais, o que o encanta realmente é a hospitalidade, que se manifesta principalmente através do atendimento e da comida servida na fazenda. Estes itens foram considerados como os mais importantes na avaliação dos hóspedes.

Em outra pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Turismo Rural – ABRATUR, em 200 municípios de todo o Brasil, concluiu-se que:

- a) Em 92% das propriedades analisadas a condução da atividade é feita por mulheres;
- b) 43% das propriedades que desenvolveram o turismo rural possuíam até 50 ha; 31% entre 51 e 250 ha; 19% entre 251 a 1500 ha; e, apenas 7% das propriedades possuíam áreas acima de 1500 há;
- c) 97% da mão-de-obra envolvida na atividade era composta pela família do produtor rural (28%), e por mão-de-obra contratada na própria propriedade ou em propriedade vizinha;

Ambas as pesquisas apresentadas confirmam a vocação do turismo rural como atividade complementar às atividades agropecuárias, com grande potencial de alavancagem financeira da propriedade, além da importância do turismo rural na geração de novos postos de trabalho no campo, e fixação da mão-de-obra. O turismo rural também pode ser importante na criação de uma alternativa viável para o enriquecimento do turismo brasileiro, através de sua diversificação e valorização de nossas raízes culturais.

## **4 O PLANEJAMENTO DE EMPREENDIMENTOS RURAIS**

### **4.1 O processo administrativo**

A administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para a realização dos objetivos organizacionais, de forma eficiente e eficaz (BATEMAN & SNELL, 1998). A orientação da administração está intimamente ligada a estratégia da empresa, que foi definida por Chiavenato (2000) como o conjunto de objetivos e políticas principais de uma empresa, capazes de guiar e orientar o comportamento desta, no longo prazo. A estratégia representa "o que" a empresa deseja fazer, seu negócio, e qual o rumo a seguir.

A estratégia empresarial deverá sempre ser orientada por três critérios: a consistência interna, definida a partir de seus padrões internos, revelados em suas políticas internas, sua cultura organizacional e pelos objetivos empresariais; a consistência externa que refletirá as posturas da empresa quanto a fornecedores, clientes, concorrentes, grupos reguladores, variáveis políticas, tecnológicas, legais, econômicas e sociais; e, a adequação aos recursos disponíveis, como os recursos físicos ou materiais, recursos financeiros, recursos humanos, mercadológicos e administrativos (CHIAVENATO, 2000).

A estratégia é implementada por meio de uma ação empresarial que, para ser eficaz, precisa ser planejada, organizada, dirigida e controlada. O planejamento, a organização, a direção e o controle, quando considerados em separado, configuram as

funções administrativas, e quando tomados em conjunto constituem o chamado processo administrativo. Estes elementos do processo são interdependentes e interagem fortemente entre si, configurando assim um sistema onde o todo é maior do que a soma das partes.

Ressalte-se que este processo apresenta mudanças contínuas no tempo, ou seja, não é estático e nem possui uma seqüência fixa de eventos. Além disso, a análise do processo administrativo não deve ser considerada de maneira compartimentada, pois as quatro funções agem umas sobre as outras nos níveis institucional, intermediário e operacional (CHIAVENATTO, 2000).

Cada um destes níveis institucionais incumbe-se de um determinado papel na implementação da estratégia empresarial, conforme apresentado no QUADRO 4.1.

TABELA 4.1 – O processo administrativo nos diversos níveis da empresa

<b>Níveis de atuação</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Organização</b>	<b>Direção</b>	<b>Controle</b>
Institucional	Determinação de objetivos e planejamento estratégico.	Desenho da estrutura organizacional.	Políticas e diretrizes de direção e condução do pessoal.	Controles globais e avaliação de desempenho empresarial.
Intermediário	Planejamento tático e alocação de recursos.	Estrutura de órgãos e de cargos. Rotinas e procedimentos.	Gerência e aplicação de recursos visando à ação empresarial.	Controles departamentais e avaliação de desempenho departamental.
Operacional	Planos operacionais.	Métodos e processos de trabalho e de operação.	Chefia, supervisão e motivação de pessoal.	Controles individuais e avaliação de desempenho individual.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000)

## **4.2 As funções administrativas**

### **4.2.1 O planejamento como função administrativa**

O planejamento é considerado como a função administrativa que determina, antecipadamente, quais são os objetivos que devem ser alcançados, e como proceder para atendê-los da melhor maneira possível. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando e em que seqüência as ações devem ser desenvolvidas, além dos indicadores de progresso na implementação destas. No decorrer das atividades é possível identificar as oportunidades que podem aparecer e os problemas que poderão surgir, impossibilitando atingir os objetivos traçados.

O planejamento constitui-se de um roteiro e de um determinado método que busca antecipar as conseqüências de uma ação. Pode ser entendido também, como um conjunto ordenado de ações ou planos com o objetivo de atingir a maximização de resultados e/ou a minimização das deficiências (CANZIANI, 2001). O planejamento corresponde também a um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo, para uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado (OLIVEIRA, 2002).

#### 4.2.2 A organização como função administrativa

A organização é a determinação das atividades necessárias para o alcance dos objetivos planejados. Etapa subsequente ao planejamento é responsável pelo agrupamento adequado e lógico das atividades com a finalidade de evitar conflitos entre estas dentro do sistema organizacional. É, portanto, a função administrativa que serve para agrupar e estruturar todos os recursos humanos ou não humanos de modo a atingir os objetivos predeterminados.

A organização pode ser vista como um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. A organização formal é aquela baseada em uma divisão de trabalho que especializa pessoas e órgãos em determinadas atividades (organização planejada). A informal é aquela que surge espontaneamente entre as pessoas, independentemente das atribuições formais. Fazem parte da organização:

- a) Tarefas - divisão do trabalho e conseqüente especialização das atividades e funções;
- b) Alocação de recursos humanos para a ocupação de cargos ou funções, em acordo com habilidades, aptidões, interesses, experiências, práticas e comportamentos individuais;
- c) Agrupamento de pessoas com objetivos similares; e
- d) Interação entre as pessoas de diferentes níveis e atividades.

### **4.2.3 A direção como função administrativa**

A direção constitui a terceira função administrativa e tem o objetivo de acionar e dinamizar a organização através da atuação sobre os recursos humanos da empresa para que os seus objetivos sejam alcançados. Refere-se às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados e vice-versa. É uma função administrativa complexa que envolve orientação, assistência à execução, comunicação, liderança e motivação de todos os envolvidos, para que sejam atingidos os objetivos da organização.

Portanto, dirigir significa interpretar os planos para os outros e fornecer instruções claras sobre a execução destes, além de propiciar a criação de um ambiente motivacional adequado. A direção ocorre em diferentes níveis: a direção global ou estratégica é a responsável pela condução e orientação empresarial, através da dinamização das atividades realizadas na empresa como um todo, e a direção operacional, que trata da condução de pessoas que, por meio de tarefas e operações, atingem os objetivos esperados.

### **4.2.4 O controle como função administrativa**

O controle é a função administrativa que acompanha e avalia o desempenho das atividades realizadas, comparando o que foi estabelecido no planejamento, na

organização e na direção, com os resultados efetivos. Tem por finalidade assegurar que as metas e os objetivos planejados, organizados e divididos ajustem-se tanto quanto possível aos previamente estabelecidos.

Sua função é verificar se as ações estão sendo realizadas de forma correta para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Deve ser realizado continuamente, através do estabelecimento de padrões e medidas de desempenho, de modo a possibilitar a comparação com os resultados efetivos, o diagnóstico das causas que interferiram nos desvios e o desenvolvimento de ações ou estratégias corretivas.

O controle pode ser subdividido em quatro etapas:

- a) Estabelecimento de padrões - determinação de quais deveriam ser os resultados, ou o que esperar de uma determinada ação;
- b) Observação do desempenho - obtenção de informações a respeito daquilo que está sendo controlado, através das medidas das atividades que estão sendo desenvolvidas;
- c) Comparação do desempenho atual com o esperado - o controle separa o que é normal do que é excepcional para que a correção se concentre nas exceções; e
- d) Ação corretiva - ajuste das operações aos padrões predeterminados.

### 4.3 O processo de planejamento

Dentre as várias funções administrativas, este trabalho destaca especialmente o planejamento, que deve respeitar alguns princípios gerais que, conforme Oliveira (2002), são:

- a) Princípio da contribuição aos objetivos, onde o planejamento visa sempre os objetivos máximos da empresa, hierarquizando-os e procurando alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista suas interligações;
- b) Princípio da precedência, uma vez que o planejamento vem sempre antes das demais funções administrativas. Como consequência o planejamento assume uma posição de maior importância no processo administrativo;
- c) Princípio da maior penetração e abrangência, uma vez que o planejamento pode provocar uma série de modificações nas pessoas, na tecnologia e nos sistemas, em todas as instâncias da empresa;
- d) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, que busca maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Além destes princípios gerais, o planejamento também apresenta quatro princípios específicos, que se estabelecem conforme a atitude e a visão diante do planejamento, que deve ser: participativo, onde o responsável pelo processo não apenas o elabora, mas cria as condições para que toda a empresa participe de sua elaboração; coordenado, que visa uma atuação interdependente de todos os aspectos envolvidos,

pois nenhum aspecto da empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente; integrado, que envolve todos os escalões da empresa; e permanente, uma vez que as condições ambientais encontram-se permanentemente em mudança (OLIVEIRA, 2002).

Ackoff (1975) afirmou que o planejamento é um processo contínuo, que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas, ressaltando-se ainda outros aspectos necessários ao entendimento desta atividade, tais como: a necessidade de que o próprio planejamento tem que ser planejado; o processo é interativo, com ações mútuas envolvendo duas ou mais partes do todo; e o processo é contínuo, repetindo-se ao longo do tempo. Para ser eficaz, é necessário que o planejamento seja elaborado por todos os níveis da empresa.

Considerando os níveis hierárquicos de uma organização, de forma a ressaltar os diferentes níveis e instâncias envolvidas no planejamento e a forma como se processa este envolvimento, pode-se dividir o planejamento em três níveis distintos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Oliveira (2002) definiu o planejamento estratégico como um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica com o objetivo de estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar a interação com o ambiente, atuando de forma inovadora e diferenciada. Normalmente, é de responsabilidade dos níveis hierarquicamente mais altos da empresa, e na sua execução considera as condições externas e internas à empresa e projeta a evolução esperada no mercado.

A elaboração do planejamento estratégico, segundo Araújo (2000), compreende quatro fases:

- a) Formação dos objetivos organizacionais, definindo os objetivos globais em uma perspectiva de longo prazo, e a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos;
- b) Análise interna da empresa, que permite uma avaliação dos principais pontos fortes e pontos fracos da organização. Essa análise interna inclui os recursos, a estrutura organizacional e a avaliação do desempenho da empresa;
- c) Análise externa do ambiente, envolvendo os mercados abrangidos pela organização, concorrência e fatores externos, como conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais etc.; e
- d) Formação das alternativas estratégicas, para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas.

Silva (2001) ressaltou que o planejamento estratégico das ações permite avaliar as perspectivas de curto, médio e longo prazo, permitindo entender melhor o mercado, antecipando-se às situações desfavoráveis e estabelecendo subsídios para manter um bom nível de competitividade.

O planejamento tático, por sua vez, prevê formas de captação e alocação de recursos na produção e distribuição dos produtos e serviços, cuidando ainda da articulação entre os planejamentos estratégico e operacional. Tem como objetivo fornecer subsídios técnicos ao plano de ação da empresa, durante o planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2002), o planejamento tático desenvolvido em

níveis organizacionais inferiores, tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, trabalhando com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas na etapa anterior.

O planejamento operacional é dirigido às condições internas da empresa, para ações de curto prazo, definindo as tarefas adequadas a cada exploração, incluindo definição de prazos para execução das atividades, cronograma, recursos e materiais disponíveis, responsáveis pela execução e fiscalização e o local.

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente por meio de documentos escritos, do método de desenvolvimento e implantação estabelecido, ou seja, os planos de ação ou operacionais, que devem conter com detalhes os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os produtos ou resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis pela execução e implantação (OLIVEIRA, 2002).

Como consequência direta da implantação do planejamento, destaca-se a gestão estratégica assumindo a responsabilidade de articular os interesses da empresa, estimular o espírito de equipe, gerar motivação e comprometimento das pessoas e viabilizar ajustes e alterações no plano, de acordo com os ambientes interno e externo (ARAÚJO, 2000).

Bonaccini (2000) destacou cinco condições, internas e externas, que possibilitam um planejamento adequado e que, quando associados e bem coordenados, geram mudanças e melhorias no processo: visão (empresarial e técnica); habilidades (recursos humanos e gerenciais); incentivos (internos e externos, relativos ao ambiente organizacional e institucional); recursos (financeiros, humanos) e o plano de ação

(estratégico).

É importante ressaltar que o ambiente de negócios é dinâmico e sujeito a grandes variações. Oliveira (2002) destacou que os efeitos das forças ambientais podem ter um caráter temporal variável e, conseqüentemente, as decisões tomadas no sentido de reagir a esses estímulos terão uma dimensão de curto ou longo alcance. Nesse contexto, costuma-se definir o planejamento estratégico e diferenciá-lo do planejamento tático ou do planejamento operacional.

A necessidade das empresas de uma rápida e oportuna adaptação, cria situações em que os ciclos de planejamento devem ser mais curtos, frequentes, flexíveis e adaptativos. Os planejamentos, estratégico, tático e operacional, devem estar interligados, acelerando o processo de decisão.

O planejamento permite que a administração conheça antecipadamente os resultados operacionais de cada atividade para, em seguida, executar os acompanhamentos necessários à obtenção destes resultados (SANTOS & MARION, 1996).

Planejar um empreendimento é um processo dinâmico e necessariamente flexível, para incorporar as imprevistas mudanças no ambiente. Entretanto, não significa adivinhar o futuro, mas tentar prevê-lo com o objetivo de minimizar as incertezas e evitar surpresas (SILVA, 2001).

A primeira questão no planejamento de uma empresa refere-se a qual ou quais produtos devem ser produzidos ou atividades desenvolvidas, tendo em vista os recursos disponíveis e o retorno desejado. Também é importante considerar as condições de mercado, buscando extrair das atividades escolhidas o máximo benefício possível, tendo em vista o retorno econômico que estas proporcionarão.

A segunda questão na elaboração do planejamento de uma empresa diz respeito a quantidade a ser produzida ou a capacidade de prestação de serviços. Esta decisão está fortemente ligada à decisão do que produzir ou que serviços oferecer, à área disponível e à demanda ou restrições do mercado.

A terceira situação a ser considerada, refere-se ao tempo de produção, pois grande parte dos produtos primários passou a fazer parte de cadeias e complexos agroindustriais, tornando-se insumos para os produtos industrializados. Para isto, deve-se dispor de técnicas de gerenciamento que proporcionem meios de executar cada etapa da produção de forma controlada.

Quanto ao planejamento de um empreendimento rural, Bonaccini (2000) sugeriu um roteiro, baseado na organização de dados e informações:

- a) Definir qual é o negócio da empresa e sua finalidade;
- b) Definir o mercado a ser atingido, para adequar a tecnologia da produção às exigências deste mercado, aspectos sanitários, fiscais etc.;
- c) Conhecer profundamente o cliente, ou seja, adequar-se às necessidades do público-alvo;
- d) Conhecer as vantagens competitivas (pontos fortes) em relação aos demais concorrentes, fator determinante no sucesso da elaboração das estratégias, assim como os pontos fracos e ameaças de mercado, que poderão comprometer o bom andamento do negócio;
- e) Definir os objetivos dentro de uma visão de curto (até um ano), médio (de um a cinco anos) e longo prazo (de cinco a dez anos). Em seguida, devem ser estabelecidos o nível de esforço necessário e as metas, em

- função dos objetivos pretendidos;
- f) Traçar as estratégias, isto é, o que fazer para alcançar os objetivos propostos, a curto, médio e longo prazo;
  - g) Definir ações corretivas a partir do conhecimento dos resultados obtidos, para tomada da decisão correta e da revisão do planejamento.

Com estas providências, é possível avaliar a situação atual e projetar a participação futura da empresa, traçando os caminhos a serem percorridos, para se atingir os objetivos projetados.

O planejamento é a função que proporciona ao produtor rural um conhecimento maior da sua atividade, proporcionando o crescimento das atividades de forma segura, minimizando os riscos e permitindo a este o desenvolvimento de várias habilidades e competências. Muitas vezes o planejamento não é explicitado de forma escrita, sobretudo pelos empresários rurais de pequeno porte, que apresentam uma certa resistência em fazê-lo formalmente, em virtude da falta de conhecimento para tanto e da dificuldade em analisar as informações e os resultados.

Sentem-se inseguros e/ou desconfiados em expor suas idéias a empregados ou a consultores por temerem a abertura das informações. Chegam a casos extremos afastando-se dos demais produtores rurais, buscando evitar a troca de informações e com isso, acabam por restringir o acesso a informações a respeito do negócio agropecuário.

Para que o planejamento surta o efeito desejado junto às UPR's, ele necessita ser realizado de forma sistemática e simplificada, caso contrário a grande maioria dos produtores rurais não conseguirá entendê-lo Para que os objetivos possam

ser atingidos, com os planos sendo executados e as pessoas trabalhando eficientemente, as atividades precisam ser adequadamente agrupadas de maneira lógica e a autoridade deve ser distribuída de maneira a evitar conflitos.

Neste aspecto, a organização do empreendimento visa estruturar e integrar os recursos e os órgãos responsáveis pela sua administração, estabelecendo as relações e as atribuições entre eles (CHIAVENATO, 2000).

#### **4.4 Escolas de Planejamento**

Mintzberg (2000) estabelece uma visão na qual propõe a existência de dez escolas de formação de estratégias, a partir de pontos de vista distintos, que acabam por refletir na prática gerencial.

Ao apresentar as escolas, o autor divide-as em três grupos distintos. As três primeiras (Escola do Design, Escola do Planejamento e Escola do Posicionamento), são de natureza prescritiva, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formadas.

As seis escolas seguintes (empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural e ambiental) consideram aspectos específicos do processo de formação de estratégias. De um modo geral, preocupam-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal, do que com a descrição de como as estratégias são formadas.

Por fim, a escola de configuração define o terceiro grupo, e difere totalmente de todas as demais escolas, possibilitando a integração e a conciliação de

todas elas.

A Escola do Design, é vista como um processo de concepção, que entende a formação estratégica como algo que busca alcançar a adaptação essencial entre pontos fortes (strengths), pontos fracos (weaknesses) internos, em face das oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), oferecidas pelo mercado. Esta análise, denominada SWOT, em sua formação mais simples propõe uma formação estratégica que possa atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.

O principal objetivo desta escola é a formação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.

Quanto a avaliação externa, são abordados os aspectos tecnológicos, econômicos, sociais e políticos do ambiente que possam influenciar uma empresa, além de promover considerações sobre prospecção e previsão da configuração ambiental.

A Escola do Planejamento define a formação da estratégia como um processo formal e surgiu em 1965, paralelamente a escola do design, a partir do lançamento do livro *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff, publicado em 1965. Reflete a maior parte dos pressupostos da escola do design, porém seu processo não é apenas cerebral, mas formal, e passível de ser decomposto em partes distintas, delineada e sustentada por técnicas, tais como a definição de objetivos, elaboração de orçamentos e definição de programas e planos operacionais.

A estratégia devia ser guiada por um quadro de planejadores altamente capacitados, geralmente um departamento especializado do planejamento estratégico, com acesso direto ao executivo principal.

Do ponto de vista das premissas desta escola, a mesma aceitou praticamente todas as premissas da escola do design, com exceção da formalidade observada na

escola do planejamento, diferentemente da escola do design, e a atividade do executivo principal da empresa que neste caso não conceberá o plano estratégico, mas apenas o aprovará, muito embora continue sendo seu principal mentor.

Mais recentemente esta escola incorporou outros pressupostos que acabaram por dar uma maior dinamismo a esta, tais como o planejamento de cenários. O cenário baseia-se na suposição de que, se não se pode prever o futuro, pode-se abrir a mente e chegar ao futuro correto. Outro progresso é o controle estratégico, que juntamente com o planejamento estratégico e o controle financeiro, formam um dos três estilos para a criação de estratégias à disposição da direção central de uma empresa diversificada (GOOLD & CAMPBELL, 1987).

A Escola do Posicionamento define a elaboração da estratégia como um processo analítico, e foi a visão que dominou a década de 1980, grandemente difundida nos meios acadêmicos e nas grandes empresas de consultoria como, por exemplo, o Boston Consulting Group (BCG). Esta escola aceitou a maior parte das premissas das escolas do design e do planejamento, contudo enfatizou as próprias estratégias e não somente a forma como elas foram obtidas, abrindo assim um lado prescritivo na área de formação de estratégias (MINTZBERG, 2000).

A consultoria BCG contribuiu esta escola, através de técnicas como a matriz de crescimento-participação e a curva da experiência, ambas muito utilizadas pelos estrategistas desta escola.

Porter (1989) contribuiu também com seu modelo de análise competitiva, onde são identificadas cinco forças no ambiente de uma organização: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores da empresa; poder de barganha dos clientes da empresa; ameaça de produtos substitutos, e intensidade da rivalidade entre

empresas concorrentes.

As características de cada uma destas forças explicam por que as empresas definem uma determinada estratégia. A partir desta análise foram definidas três estratégias genéricas para a obtenção da liderança competitiva: liderança em custo, diferenciação e foco.

A Escola Empreendedora define a formação da estratégia como um processo visionário, focalizando este exclusivamente no líder, a partir de sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. É similar a escola do design e centrada no processo de visão executiva, opondo-se assim à escola do planejamento por se basear muito na intuição.

Um empreendedor pode ser o fundador de uma organização, o gerente da sua própria empresa, ou o líder inovativo de uma organização de propriedade de outros.

A Escola Cognitiva define a formação da estratégia como um processo mental, através do mapeamento da estrutura do conhecimento, usada para construir estratégias de forma criativa, em vez de ser um simples mapa da realidade. A idéia central é de que os estrategistas utilizem o seu conhecimento e sua forma de pensar para produzir as estratégias através de experiências.

A Escola do Aprendizado estabelece que a formação de estratégias é um processo emergente. É um modelo de formação estratégica desenvolvida através da aprendizagem, e define que estratégia pode ser encontrada e produzida por toda a organização. As organizações aprendem com o fracasso, tanto quanto com o sucesso, ou mais. Uma organização que aprende, busca ativamente transferir conhecimento internamente, e despende uma grande energia olhando para fora de seus limites em busca do conhecimento.

Nesta escola, Mintzberg (2000) descreve um modelo básico de estratégia, e para ele as estratégias crescem como ervas daninhas; as estratégias lançam suas raízes para todos os lados; as estratégias tornam-se organizacionais, quando passam a ser coletivas; os processos de proliferação podem ser conscientes, ou não e gerenciados, ou não; novas estratégias emergentes permeiam a organização durante os períodos de mudança; gerenciar este processo é reconhecer e intervir quando necessário.

A Escola do Poder estabelece o processo de formação da estratégia como um processo de negociação. A estratégia é fruto de um processo aberto de influência, é a visão na qual a determinação da estratégia só se obtém pelo uso do poder, às vezes poder da política interna (micro), ou através de busca do poder obtido em parcerias, alianças, *joint-ventures*, fusões, aquisições, ou outras relações onde são realizadas negociações coletivas para seu próprio interesse (macro).

A Escola Cultural estabelece o processo de formação da estratégia como um processo coletivo, fruto da interação social. É a contraposição da Escola do Poder, onde o interesse é individual e fragmentador. Esta escola foi definida em administração, especialmente nos anos de 1980, graças ao sucesso das corporações japonesas, que pareciam fazer as coisas de forma diferente da americana, porém imitando a tecnologia desta.

A Escola Ambiental estabelece o processo de formação da estratégia como um processo reativo. Lança luz sobre as exigências do ambiente, analisa as respostas esperadas pelas empresas frente às condições ambientais. O ambiente para esta escola pode ser traduzido como um conjunto de forças externas à empresa.

Esta escola tem suas origens na teoria da contingência, que surgiu para se opor às afirmações da administração clássica, entre as quais existe uma “maneira

melhor” para dirigir a organização. Para esta escola, “tudo depende”: do porte da organização, de sua tecnologia, da estabilidade do contexto, da hostilidade externa, etc.

A formação da estratégia se dá como uma reação contingenciada, em função de um ambiente que estabelece as regras. Esta escola posiciona o ambiente ao lado da liderança e da organização, sendo estas as três forças centrais da escola.

Por fim a Escola da Configuração que, diferentemente de todas as demais escolas, possibilita integrar seus vários conteúdos, apresenta a organização e o meio que a cerca como "estados de configuração", e a geração da estratégia, como um "processo de transformação". Este processo é, na verdade, a transposição de um estado para outro.

O que esta escola faz é descrever a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, somente interrompidos por saltos para novos estados.

As características de uma organização, por serem conceituais, são pesquisadas e descritas por acadêmicos, enquanto a transformação é praticada por executivos e prescrita por consultores.

As premissas básicas da escola de configuração, conforme Mintzberg (2000), são as seguintes:

- a) As organizações podem ser descritas na forma de uma configuração estável num determinado contexto;
- b) Ocorrem saltos quânticos periódicos (transformação);
- c) A configuração estável em um determinado contexto, e as transformações periódicas descrevem o ciclo de vida da organização;
- d) A função da administração estratégica é gerir a configuração e a

transformação sem, no entanto destruir a organização;

- e) As escolas de pensamento da formação da estratégia são configurações particulares;
- f) As estratégias resultantes dependem do momento e da situação vigente;

Segundo Mintzberg (2000), à luz desta escola, uma organização pode ser descrita como sendo:

- a) Empreendedora, quando simples, pequena, jovem, com estrutura informal e flexível, num ambiente dinâmico. Organizações do tipo “máquina”, que seguem o modelo Taylorista, são encontradas em empresas maduras com produção em massa;
- b) Profissional, quando gerenciada por profissionais e altamente descentralizada;
- c) Diversificada, onde surgem várias unidades, relativamente independentes, com uma administração liberal;
- d) Realizadora de consultas a especialistas de várias modalidades, onde estes se reúnem em equipes criativas, onde o poder está no conhecimento;
- e) Missionária, de cultura forte, com cooperação mútua de seus membros, pouca especialização e crenças comuns;
- f) Política, que não possui elementos dominantes, a tendência é de ruptura, originando forças políticas. Podem ser temporárias ou relativamente permanentes.

Resumidamente, pode-se afirmar que o estudo de cada uma das escolas descritas por Mintzberg (2000), é fundamental para o entendimento da formação de estratégias. Entender em que cenário uma empresa se encaixa, e qual o tipo de empreendimento que se encaixa em um determinado cenário, é um trabalho necessário que redundará no estabelecimento de estratégias que deverão ser compreendidas por todos.

O processo de identificação de estratégias pode levar a empresa a seguir vários caminhos, sem se perder. Conhecer o processo e o fundamento teórico aplicado facilitará em muito a prática empresarial.

O desenvolvimento da capacidade de gestão do empresário rural implica, necessariamente, no aprimoramento do processo de formação de estratégias por parte deste. A implantação do turismo rural em uma propriedade não é diferente, uma vez que a definição de um novo modelo de serviços a ser oferecido pela UPR, e a conseqüente migração, do modelo anteriormente desenvolvido, para o novo modelo, acaba por demandar novas formações estratégicas, e uma nova postura.

Neste trabalho são utilizados os pressupostos da escola de configuração, uma vez que as premissas desta escola fornecem os elementos essenciais para a compreensão dos fenômenos estudados.

Tomando-se as premissas desta escola, podemos verificar que as UPR's podem ser descritas, de um modo geral, na forma de uma configuração estável num determinado contexto; ao iniciar o processo de adaptação para a implantação do turismo rural ocorre, na verdade um processo de transformação; a configuração estável em um determinado contexto e as transformações periódicas podem descrever, também, o ciclo de vida das UPR's; a função da administração estratégica é gerir a configuração e a

transformação sem, no entanto, destruir a organização; e, a estratégia de implantação do turismo rural resulta do momento e da situação vigente.

#### 4.5 A administração de UPR's

Antunes & Engel (1999), afirmaram que o conceito geral de administração está relacionado à necessidade de se controlar e gerenciar um número cada vez maior de atividades, que podem ser desenvolvidas dentro de uma UPR. Esta definição foi complementada por Maximiano (2000), que definiu a administração como um processo de tomada de decisões, realizando ações que compreendam as quatro funções administrativas de forma interligada: planejamento, organização, direção e controle.

No que diz respeito à organização da empresa agropecuária, Canziani (2001) concluiu que a maior parte dos esforços é direcionada para a área de produção. Isto é compreensível, pois uma boa organização da produção é uma condição fundamental para o sucesso da UPR.

O empresário rural desempenha as atividades administrativas quando toma decisões, realiza ações para a execução do que foi objetivado, toma atitudes diante de imprevistos ou de dificuldades, e aceita a responsabilidade dos resultados finais atingidos.

Canziani (2001) relacionou as principais atividades desempenhadas dentro de uma UPR a cada uma das funções administrativas, incorporando os níveis de visão operacional e estratégico, aplicados a cada uma das diferentes áreas administrativas (produção, finanças, comercialização e recursos humanos). Ressaltou, entretanto, que o administrador rural não percebe com clareza a separação entre as áreas ou mesmo entre as atividades por ele desenvolvidas.

Isto porque realiza muitas atividades ao mesmo tempo, gerando

interdependência entre elas, sem seguir um roteiro pré-definido.

Os benefícios da administração para o desempenho econômico de propriedades rurais foram investigados nos trabalhos de Phillips & Peterson (1999) e Miller et al. (1998), citados por Canziani (2001). Os autores avaliam a utilização do planejamento estratégico na condução de propriedades rurais, concluindo que aqueles produtores que utilizam plenamente as funções administrativas e gerenciais, com competência, obtêm melhores resultados na gestão de seus negócios.

Desta forma, dentro de um grupo de produtores rurais sujeitos à condições produtivas muito próximas ou às mesmas variações exógenas, pode-se observar desempenhos econômicos diferentes.

Na gestão da UPR surge a preocupação básica de garantir o bom desempenho econômico do empreendimento. Isso significa a capacidade de mensurar continuamente o desempenho da propriedade, preparando-a para uma atuação cada vez melhor (JANK, 1997).

Antunes & Ries (2001) destacaram que o setor agropecuário sempre foi considerado “atrasado” em relação aos demais segmentos da economia, principalmente no que diz respeito à utilização de novas tecnologias e técnicas administrativas.

Zylbersztajn (2000) apresentou uma visão diferente para esta situação, afirmando que a produção agropecuária pode ser caracterizada como uma atividade de crescente complexidade, o que leva o produtor a lidar com aspectos técnicos, mercadológicos, recursos humanos e ambientais. Essa complexidade vem induzindo a mudança do perfil do produtor com muita rapidez.

Hoje, o setor agropecuário brasileiro, nas regiões mais tecnificadas voltadas para o mercado, é um agente produtivo que toma decisões e obtém informações, de

modo muito semelhante ao dos empresários urbanos.

As mudanças apontadas levam ao aumento da complexidade gerencial da produção agropecuária e isto provoca adaptações nos demais agentes do agronegócio. Assim sendo, as empresas de insumos passam a perceber a importância de ajudar o seu cliente a resolver os seus problemas, ao invés de apenas vender o insumo. Com uma atividade gerencial complexa, o empresário rural tenderá a privilegiar as empresas que o auxiliarem na solução de seus problemas.

Outra dificuldade na gestão dos empreendimentos rurais reside na alta dependência apresentada pelo setor produtivo em relação aos segmentos de insumos e processamento. Como o produtor, na maioria das vezes, não tem relacionamento direto com o consumidor, depende dos sinais transmitidos pelos demais elos da cadeia produtiva. Esses sinais veiculam informações de preços e características requeridas dos produtos.

De modo geral, os princípios econômicos que se aplicam às diversas atividades industriais e comerciais também são válidos para o setor rural. Todavia, a gestão de UPR's enfrenta dificuldades específicas que precisam ser consideradas durante a sua execução. Lima (1982) destacou principalmente as questões relacionadas ao clima, à sazonalidade da produção, à perecibilidade dos produtos, ao ciclo biológico de vegetais e animais, e ao tempo de maturação dos produtos.

Estes fatores são muito importantes e escapam do controle da gestão tradicional das empresas urbanas. Por exemplo, o clima não tem papel vital para estas indústrias, porém juntamente com o solo e a localização em relação aos mercados, determina o tipo de atividade a ser desenvolvida na UPR.

Azevedo (2001) relatou que a produção agroindustrial, vinculada à oferta

dos produtos vegetais ou animais, é dependente da natureza, por dois importantes elementos: as condições climáticas e o período de maturação dos investimentos. No primeiro caso, o resultado da produção agropecuária, e conseqüentemente de produção agroindustrial, depende quantitativa e qualitativamente das condições climáticas.

Azevedo (2001) também destacou a sazonalidade da produção agropecuária como um fator determinante do comportamento dos preços dos insumos. Dessa forma, o ritmo da produção, das vendas e a formação de estoques, caminham conforme o ritmo ditado pelas estações do ano.

Além destas particularidades, diretamente relacionadas à gestão da produção, também devem ser consideradas aquelas referentes às características do mercado, pois a comercialização dos produtos agropecuários também é bastante específica no meio rural. Por fim, os baixos níveis de densidade tecnológica e educacional, além da distância geográfica entre os agentes de uma cadeia produtiva, são problemas que freqüentemente dificultam a gestão dos empreendimentos rurais (RODRIGUES, 1999).

Em contraposição, nos setores industriais e de serviços, uma decisão gerencial tem efeito imediato. Num momento desconfortável pode-se cortar imediatamente a produção, minimizando o prejuízo. Na agropecuária, mesmo sob efeito de excedente na oferta e baixos preços, a produção continua escoando das propriedades.

Nantes & Scarpelli (2001), relataram que os empresários rurais dirigem os investimentos principalmente para o setor produtivo, não valorizando os relacionados à atividade administrativa.

Esta situação foi constatada por Rezende & Zylbersztajn (1999), a partir de entrevistas com 15 produtores rurais do Estado de Goiás, divididos de acordo com a

área trabalhada e com atividade concentrada principalmente na pecuária leiteira e de corte. Os resultados indicaram que o produtor rural tende a suprir adequadamente a área técnica, deixando de investir na área administrativa.

Esta situação foi constatada, por um lado, pela pequena ocorrência de assistência contábil e comercial, pelo pequeno índice de elaboração de planilhas de resultados e pelo baixo nível de informatização das propriedades. Por outro lado, foram observados um grande número de empregados com algum tipo de formação técnica, um nível razoável de tecnologia ligada à mecanização e uma alta frequência de contratação de assistência técnica.

Os autores destacaram o fato de que mesmo apresentando baixo percentual de informatização, a pecuária é um dos segmentos mais informatizados entre as atividades rurais. Este fato evidencia, de modo geral, a reduzida utilização de sistemas de informação nos empreendimentos agropecuários.

Este cenário também foi confirmado por Machado & Nantes (2001), que verificaram a maior preocupação dos produtores em relação aos aspectos técnicos da produção.

Estas informações demonstram que uma das áreas onde a agropecuária está pouco modernizada é a administrativa. Para que um empreendimento seja bem sucedido, é necessário que o controle da produção seja acompanhado do uso de técnicas mais avançadas de gestão administrativa.

De acordo com Jank (1997), a moderna visão da agropecuária reside na integração da propriedade ao longo da cadeia produtiva, da adoção de tecnologia e da otimização da relação risco-retorno. A produção rural parece depender cada vez menos da técnica e cada vez mais da administração.

Segundo Nantes & Scarpelli (2001), a propriedade rural precisa fazer parte do novo modelo estabelecido no ambiente dos agronegócios, reconhecendo a importância da integração dos diversos elos da cadeia produtiva. Ela deve ser encarada como uma verdadeira empresa, buscando obter conhecimentos acerca dos mercados em que opera e aumentando o relacionamento com o segmento industrial e canais de distribuição.

A adequação do produtor rural às exigências impostas pela agroindústria e canais de distribuição reforça a idéia de que a mudança de postura dos produtores rurais deverá ser ampla. O mercado exige eficiência em todos os segmentos da cadeia de produção.

O produtor moderno já percebeu que conhecer apenas a realidade em que vive não lhe dá mais o conhecimento necessário para sobreviver à competitividade e escassez de mercado, gerado pela globalização da economia mundial. Esse fato abriu novos mercados para o empresário rural, mas trouxe junto um grande aumento na competição entre as economias antes fechadas. É necessário saber onde estão os mercados, como operam, qual o potencial de cada um e, principalmente, como se posiciona a concorrência (ANTUNES & RIES, 2001).

O produtor que se preocupava apenas com os métodos de produção, deve acompanhar também as mudanças no mercado, reagindo rapidamente para acompanhá-lo, pesquisar sobre tendências da demanda e elaborar estratégias de comercialização. Para manter-se competitivo, é necessário controlar a produção com planilhas de resultados e acompanhar os avanços tecnológicos pertinente à sua atividade (REZENDE & ZYLBERSZTAJN, 1999).

Neste contexto, as empresas rurais estão sendo obrigadas a se ajustar, como

ocorre com as empresas do setor urbano. Essa “reengenharia” dos negócios agropecuários busca principalmente a produtividade máxima dos recursos e o atendimento às crescentes exigências de qualidade (JANK, 1997).

Provavelmente a mudança mais difícil neste processo seja a da própria cultura do produtor rural. As possibilidades de viabilização do empreendimento rural passam necessariamente pela mudança de atitude dos produtores. Sem acreditar que essas mudanças sejam realmente necessárias para enfrentar a intensa competição dos mercados, as chances de sucesso são bastante reduzidas.

Outro aspecto relacionado à questão cultural diz respeito à incorporação de tecnologia pelos empreendimentos rurais. De acordo com Waack & Terreran (1998), as empresas nacionais apresentam dificuldades em incorporar a inovação tecnológica como fator de competitividade.

A resistência do empresário rural à adoção de inovações tecnológicas é comum na maior parte dos empreendimentos rurais, mesmo quando estas alterações são técnica ou economicamente necessárias.

Geralmente os empreendimentos rurais tendem a se tornar mais competitivos à medida que incorporam tecnologia em seus processos de produção e na comercialização de produtos. A incorporação de tecnologia deve ser realizada com cuidado, em função da realidade do produtor, dos custos de implantação e manutenção, e dos mercados em que o empreendimento rural está inserido.

Todavia, para que esta situação se concretize, é necessário que o produtor acredite na necessidade destas transformações e vença a barreira cultural que limita sua visão exclusivamente ao processo de produção, pensando e agindo como um empresário.

De uma maneira geral, a grande maioria dos produtores rurais tem uma visão a respeito da comercialização dos produtos que não ultrapassa os primeiros estágios de comercialização. No entanto, este processo é muito mais amplo, percorrendo todos os segmentos da cadeia produtiva.

A falta de visão sistêmica dos produtores rurais foi discutida por Nantes (1997), que afirmou que no trajeto entre o produtor e o consumidor, o produto passa por diferentes mercados, com muitos agentes envolvidos. É necessário que o produtor conheça os caminhos que seu produto percorre, suas tendências e a evolução dos produtos derivados do processamento destes produtos. A visão sistêmica das cadeias produtivas vista de dentro da propriedade rural, é decisiva para o sucesso do empreendimento.

Dentre os vários fatores que contribuem para o sucesso de um empreendimento rural, muito se deve à habilidade gerencial do proprietário, que deve ser entendida não somente como a dedicação às tarefas rotineiras e à interligação com os empregados, mas envolve elementos como a visão sistêmica do processo produtivo e a maleabilidade ou flexibilidade na gestão (MENDONÇA, 1995).

Muito embora destacado em teoria como um dos fatores que contribui positivamente para a obtenção de resultados técnicos e econômicos, a capacitação do administrador rural depende fundamentalmente da competência gerencial deste. Pouco contribui o conhecimento teórico sobre administração, se considerado isoladamente; a competência envolve também as habilidades e atitudes diante das decisões a serem tomadas.

A competência gerencial pode ser definida, então, como as qualificações decorrentes do conhecimento que o administrador tem sobre suas atribuições, suas

aptidões e habilidades além das atitudes necessárias para enfrentar um negócio com características especiais de funcionamento, em um setor altamente competitivo. Para Maximiano (1995), competência é o conjunto de qualificações que uma pessoa deve possuir, adquirir ou desenvolver para ocupar o cargo em qualquer empreendimento, rural ou não. A competência gerencial depende então, do conhecimento, das habilidades e das atitudes. O conhecimento é o ato ou efeito de compreender as propriedades e as características do processo administrativo, a fim de aplicá-lo na condução da empresa rural.

Fazem parte do conhecimento as técnicas, informações, experiência, o tino e a prática que o administrador possui, de modo a exercer suas atividades ou negócios. A competência técnica, o conhecimento das funções administrativas e o entendimento do ciclo de vida de uma empresa e do sistema agropecuário são informações que devem fazer parte do conjunto de conhecimentos do administrador rural.

O conhecimento das funções administrativas exige a capacidade de planejar as ações a serem executadas no curto e longo prazo, organizar as atividades da empresa, dirigir as atividades para atingir os objetivos propostos e controlar a produção e as finanças através de sistemas que possibilitem medir e comparar o desempenho conforme o planejado.

O entendimento do ciclo de vida de um projeto é importante para uma visualização do início e do fim daquilo que deve ser executado, permitindo prever e evitar problemas na sua execução. A compreensão do sistema agropecuário possibilita o conhecimento dos sistemas institucionais e humanos exógenos (mercado consumidor, sistemas de mercado, normas e crenças sociais, políticas agrícolas e oportunidades fora do meio rural) e endógenos à propriedade. O conhecimento é a base do

desenvolvimento das habilidades. Portanto, quanto maior for o conhecimento, maior será a capacidade de discernimento e de compreensão dos fenômenos que ocorrem nos sistemas agropecuários.

A habilidade é a capacidade, destreza e agilidade no desenvolvimento de uma atividade; é a qualidade que torna o administrador rural apto e capaz de realizar uma boa administração, tornando a propriedade funcional e viável. Fazem parte das habilidades a capacidade de definir estratégias, analisar problemas e de se relacionar com as pessoas. Maximiano (1997) acrescenta a esta lista a clareza na comunicação com superiores e subordinados, a capacidade de delegar atividades, a transmissão e obtenção de apoio e confiança, a empatia, a adaptação a diferentes contextos e a capacidade de negociação.

A habilidade aplicada à agropecuária foi dividida em três categorias: técnica, humana e conceitual. A habilidade técnica é a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no processo produtivo; a habilidade humana decorre da interação que as pessoas mantêm no trabalho e a habilidade conceitual é a capacidade que o empresário rural tem em visualizar sua propriedade rural como empresa onde se desempenha o processo administrativo.

Ao contrário do conhecimento, que pode ser adquirido em cursos, leituras e por simples transmissão oral, a habilidade depende de um processo vivenciado ou experimental e é o resultado da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.

A atitude é a ação, conduta ou procedimento do administrador frente a uma situação favorável ou desfavorável no exercício de suas atribuições. É o resultado da aplicação do conhecimento adquirido, tendo em vista a personalidade de cada indivíduo diante de uma situação a ser resolvida. Para Maximiano (1995), as atitudes formam os

quadros de referências, isto é, as molduras valorativas dentro das quais as pessoas, fatos, idéias e objetos são vistos, interpretados e avaliados.

Para que seja possível a um indivíduo exercer determinada ação ou conduta, é necessário motivação para fazê-lo, como forma de ampliar o interesse e a dedicação. Além da motivação, o administrador deve assumir responsabilidades, sentindo-se confortável com as diferentes situações que terá que enfrentar. Deve também incentivar as pessoas envolvidas com a atividade e disseminar suas idéias, controlando ao mesmo tempo o pessimismo ou excesso de confiança.

A questão da qualificação da mão-de-obra rural também representa uma dificuldade na gestão dos empreendimentos rurais. Uma mão-de-obra qualificada e motivada constitui um diferencial cada vez mais importante na agropecuária brasileira, devido principalmente às novas exigências do mercado.

O treinamento da mão-de-obra geralmente tem reflexos na postura destes funcionários, que se mostram mais envolvidos e comprometidos com a empresa. Outro fator positivo da qualificação da mão-de-obra reside na eliminação da repetição de tarefas, ocasionada por um trabalho mal executado. O tempo destinado aos serviços também é reduzido, quando a tarefa é executada por um funcionário bem treinado.

A desqualificação da mão-de-obra rural, considerada uma característica marcante do setor, já começa a mudar devido às próprias exigências do mercado. É preciso ressaltar que, muitas vezes, essa desqualificação é resultado da falta de oportunidades e da falha na extensão rural, de levar conhecimento e tecnologia ao campo.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste tópico são apresentadas as características das UPR's que fizeram parte da pesquisa e as dimensões da sustentabilidade verificadas para cada uma, incluindo a dimensão ambiental, econômica e social.

### **5.1 Caracterização das UPR's**

A primeira UPR pesquisada neste trabalho localiza-se em Altinópolis, Estado de São Paulo, com acesso pela rodovia SP 351 (Altino Arantes), mais 6 quilômetros por estrada de terra. A UPR possui 406 ha., e a exploração do turismo rural foi iniciada em Fevereiro de 1997.

A cobertura vegetal natural da UPR é composta por 80 ha. constituídos por resquícios de mata atlântica e campos. Possui também um córrego que nasce na própria UPR, com trechos de mata ciliar preservada e trechos em processo de recomposição. Este córrego dá origem a três cachoeiras na própria propriedade.

Quanto a energia elétrica, a UPR conta com fornecimento regular e possui programa de conservação de energia constituído de instruções aos hóspedes e funcionários, além de fazer uso de lâmpadas fluorescentes em todas as instalações. O

fornecimento de água se dá através de mina e armazenamento em caixa d'água de alvenaria.

No tocante ao saneamento, o esgoto sanitário é feito através de fossa séptica e o lixo é ensacado e encaminhado ao aterro sanitário do município de Altinópolis – SP.

A principal atividade econômica da UPR é o café, com uma área destinada de 100 ha. em regime de produção própria, seguido pela cana-de-açúcar, com 80 ha., em regime de arrendamento. Quanto a tecnologia de produção, a UPR não promove rotação de culturas, não possui áreas irrigadas, e faz análise de solos anualmente. Conta com três tratores e jogos completos de implementos agrícolas.

A UPR produz ainda leite, com um total de 100 cabeças da raça Girolanda, em regime de produção própria, e gado de corte, com um total de 100 cabeças da raça Gir, também em regime de produção própria. Quanto a tecnologia de produção de bovinos, são realizados manejo de pastagens, suplementação mineral e escrituração zootécnica de todos os animais.

Existe também a produção de hortifrutigranjeiros para consumo próprio, com um pomar, uma horta e criação de porcos e galinhas poedeiras.

Após a implantação do turismo rural nesta UPR foram gerados 10 novos postos de trabalho, sendo 6 deles absorvidos pelos funcionários já existentes e 4 deles criados para novos funcionários. Ocorreu um incremento de 10% no salário dos funcionários já existentes que passaram a trabalhar no turismo rural. A propriedade como um todo sofreu um incremento de 30 % em sua receita global

De um modo geral a capacitação de quadros para o turismo rural restringiu-se ao nível gerencial e na área administrativa.

Os proprietários, após a implantação do turismo rural, passaram a participar ativamente de associações variadas, visando o desenvolvimento do turismo rural e a divulgação conjunta de atividades desta natureza.

A segunda UPR pesquisada localiza-se na Estância Turística de Caconde, Estado de São Paulo, situada a 8 Km. do núcleo urbano desta Estância. A UPR possui 103 ha., e a exploração do turismo rural foi iniciada em Outubro de 1997.

A cobertura vegetal natural da UPR é composta por 40 ha., constituídos por resquícios de mata atlântica, vegetação de várzea, trechos de cerrado e capoeiras. Possui também dois córregos que nascem na própria UPR, com mata ciliar totalmente preservada. Estes córregos dão origem a uma cachoeira localizada na própria propriedade.

Quanto a energia elétrica, conta com fornecimento regular, e possui apenas um sistema de fornecimento de informações aos funcionários sobre conservação de energia. O fornecimento de água se dá através de mina e armazenamento em caixa d'água de alvenaria.

No tocante ao saneamento, o esgoto sanitário é feito através de fossa séptica e o lixo é reciclado.

A principal atividade econômica da UPR é o café, com área destinada de 20 ha. em regime de produção própria, seguida pela produção de milho, com 7 ha., também em regime de produção própria. Quanto a tecnologia de produção, a UPR promove rotação das culturas, não possui áreas irrigadas e faz análise de solos anualmente.

Existe também a produção de hortifrutigranjeiros para consumo próprio, com um pomar e uma horta.

Após a implantação do turismo rural foram gerados 4 novos postos de trabalho, absorvidos pelos funcionários já existentes. Ocorreu um incremento de 100% no salário dos funcionários que passaram a trabalhar no turismo rural. A propriedade como um todo sofreu um incremento de 20% em sua receita global.

Os proprietários, após a implantação do turismo rural, passaram a participar ativamente de associações variadas, visando o desenvolvimento do turismo rural e a divulgação conjunta de atividades desta natureza.

A terceira propriedade pesquisada localiza-se em Mococa, Estado de São Paulo, com acesso pela rodovia SP 338. A UPR possui 85 ha., e a atividade de turismo rural foi iniciada em 18 de Maio de 1997.

A cobertura vegetal natural da UPR é composta por 8,5 ha., constituídos por resquícios de mata atlântica e cerrado. A cobertura vegetal natural sofreu um incremento em sua área total de cerca de 20% após a implantação do turismo rural. Possui também dois córregos que nascem na própria UPR, com mata ciliar preservada.

Quanto a energia elétrica, a UPR conta com fornecimento regular e possui programa de conservação de energia constituído de instruções aos hóspedes e funcionários, além de fazer uso de lâmpadas fluorescentes em todas as instalações e aquecedor solar. O fornecimento de água se dá através de mina e armazenamento em caixa d'água de alvenaria.

No tocante ao saneamento, o esgoto sanitário é feito através de fossa séptica e o lixo é queimado.

A principal atividade econômica da UPR é o milho com 15 ha. em regime de produção própria. Quanto a tecnologia de produção, é promovida rotação de culturas,

não possui áreas irrigadas e faz análise de solos anualmente. Conta com dois tratores e jogos completos de implementos agrícolas.

A UPR produz leite, com um total de 100 cabeças, em regime de produção própria, avicultura de corte, com um total de 15.000 cabeças em regime de produção própria e possui ainda criação de suínos com um total de 15 matrizes. Quanto a tecnologia de produção de bovinos na UPR, são realizados manejo de pastagens, suplementação mineral, inseminação artificial e escrituração zootécnica de todos os animais. Os frangos de corte possuem ciclo de produção de 45 dias e os suínos de 150 dias.

Existe também a produção de hortifrutigranjeiros para consumo próprio, com um pomar, uma horta e criação de galinhas poedeiras.

Após a implantação do turismo rural nesta UPR, foram gerados 10 novos postos de trabalho, sendo 3 deles absorvidos pelos funcionários já existentes e 7 deles criados para novos funcionários. Ocorreu um incremento de 10% no salário dos funcionários já existentes que passaram a trabalhar no turismo rural. A propriedade como um todo sofreu um incremento de 30 % em sua receita global. De um modo geral a capacitação de quadros para o turismo rural restringiu-se ao nível gerencial.

A quarta propriedade pesquisada localiza-se em Mococa, Estado de São Paulo, com acesso pela rodovia SP 340. A UPR possui 200 ha., e a atividade de turismo rural foi iniciada no ano de 1983.

A cobertura vegetal natural da UPR é composta por 70 ha., constituídos por resquícios de mata atlântica. A cobertura vegetal natural sofreu um incremento em sua área total de cerca de 20% após a implantação do turismo rural. Possui diversas

nascentes, além do Córrego Lambari que nasce na própria UPR, com mata ciliar preservada. A UPR possui 3 trilhas com um total de 8 Km., utilizada com a orientação de guias e capacidade de carga definida.

Quanto a energia elétrica, a UPR conta com fornecimento regular e possui programa de conservação de energia constituído de instruções aos hóspedes e funcionários, além de fazer uso de lâmpadas fluorescentes. O fornecimento de água se dá através de mina e armazenamento em caixa d'água de alvenaria. Quanto ao saneamento, o esgoto sanitário é feito através de fossa séptica e o lixo é selecionado para reciclagem e com o lixo orgânico é realizada compostagem.

A principal atividade econômica da UPR, além do turismo, é a criação de gado de leite, com 60 cabeças, em regime de arrendamento, e criação de eqüinos com 48 cabeças da raça Anglo-árabe de produção própria. Existe também a produção de hortifrutigranjeiros para consumo próprio, com um pomar, uma horta, galinhas e carneiros.

Após a implantação do turismo rural nesta UPR foram gerados 8 novos postos de trabalho, todos eles absorvidos pelos funcionários já existentes. Ocorreu um incremento de 20% no salário dos funcionários já existentes que passaram a trabalhar no turismo rural. A propriedade, nas palavras de seu proprietário, não sofreu nenhum incremento de receita, mas sim de substituição de atividade produtiva, uma vez que o turismo rural substituiu várias atividades, porém com menor dispêndio de trabalho.

## **5.2 As dimensões da sustentabilidade**

### **5.2.1 A dimensão ambiental**

A diversidade de atividades que compõem o turismo e os possíveis impactos gerados nos aspectos ambientais, sociais e econômicos, torna imperativo nortear seu desenvolvimento em bases que propiciem uma maior sustentabilidade, através de ações como o gerenciamento mais adequado do uso da energia, o gerenciamento do uso da água, buscando sempre uma maior eficiência em seu consumo, que se estende à destinação de efluentes, visando a conservação dos recursos hídricos, bem como na minimização do uso de produtos tóxicos e no gerenciamento do uso do solo.

A ação planejada sobre todos estes fatores acaba por contribuir imensamente no desenvolvimento do turismo sustentável. Nas UPR's pesquisadas foi possível verificar que o turismo rural é uma atividade inserida em um processo cuja busca por condições mais sustentáveis é continuamente construída, visando sempre uma maior adequação a fatores conjunturais ou estruturais, ainda que esta maior sustentabilidade seja um sub-produto e não o alvo principal da atividade.

Após análise do conteúdo das entrevistas realizadas verificou-se uma ampliação da preocupação com a questão ambiental que coincide, em geral, com a implantação do turismo rural. Áreas das UPR's, tais como reservas legais, entorno de cachoeiras, topos de morro, encostas e áreas de nascentes, anteriormente consideradas

um problema, por não se prestarem a agropecuária, passaram, com o turismo rural, a serem fontes de atração, valorizadas e oferecidas como importantes atrativos aos visitantes.

Em todas as UPR's ocorreu a ampliação ou a manutenção da área de cobertura vegetal natural e, em duas delas, houve um aumento de 20% nesta área. Nas demais UPR's, não ocorreu variação da área de cobertura.

Também é importante destacar que em todas as UPR's foi verificada a ocorrência de nascentes que dão origem a córregos, cuja mata ciliar encontra-se preservada ou em fase de recomposição. Neste sentido, merece destaque uma UPR, que realiza sistematicamente a recomposição de suas matas nativas em parceria, e sob a orientação de uma organização não governamental de um município vizinho.

Todas as UPR's possuem água em abundância com uso de minas para o suprimento de todas as necessidades das propriedades. O fluxo de água tem permanecido constante em todas elas ao longo dos anos, mesmo com uso na agricultura, porém foi observado aumento do fluxo em locais que realizam recomposição da mata ciliar e proteção de nascentes.

Quanto a energia elétrica, em todas as UPR's verificou-se a existência de ações que se constituem em rudimentos de programas de conservação de energia, tais como instruções a funcionários e hóspedes, uso de lâmpadas fluorescentes e, no caso de uma das UPR's também foi verificado o uso de aquecimento solar que atende a toda a propriedade. O esgoto sanitário é realizado através de fossa séptica em todas as UPR's.

Quanto ao destino do lixo, nas UPR's são utilizados métodos diferentes, tais como ensaque e encaminhamento ao aterro sanitário, reciclagem, queima e compostagem.

Quanto a infra-estrutura, de um modo geral as UPR's apresentam progressos com a melhoria do impacto visual através de um embelezamento, bem como a valorização dos aspectos arquitetônicos, em função da geração de uma maior atratividade, que tem origem na maior valorização das paisagens tradicionais, dos edifícios históricos e mesmo da flora e fauna.

De um modo geral ocorreram muitos avanços no que diz respeito a questão ambiental, em todas as UPR's visitadas. Foi possível verificar que, ainda que de forma quase que inconsciente, na maioria dos casos inicia-se a formulação de uma perspectiva holística, com a valorização de ecossistemas e o pensamento no conjunto e não apenas em partes. É clara a preocupação demonstrada com o meio ambiente, na execução de algumas ações que suscitam este entendimento.

Porém, é preciso ousar mais e avançar no sentido de ampliar esta visão. Ações como a compostagem de resíduos orgânicos, a expansão de programas de conservação de energia, o uso de combustíveis alternativos, o manejo da água em larga escala e outras ações desta natureza são fundamentais, mas não devem ser apenas o simples atendimento de uma imposição de mercado, pois na busca pela sustentabilidade ou na formação de comunidades sustentáveis, todas estas e muitas outras ações devem ser decorrência de uma ampliação da consciência de quem as empreende e não apenas ações isoladas de promoção das propriedades.

Também deverá ser elaborado um sistema de metas e de marcos regulatórios para se definir e acompanhar os avanços nestas áreas.

Esta discussão, no entanto, extrapola as fronteiras da UPR, pois deve refletir uma preocupação de toda a sociedade, e não está restrita ao meio rural, mas também a áreas urbanas e áreas naturais, devendo ser objeto de preocupação constante na busca por soluções que ajudem a garantir o mínimo impacto no meio ambiente.

Este problema tampouco é exclusividade do turismo rural, mas pelo que se pode observar, pode contribuir seriamente na construção de uma visão mais ampla sobre a necessidade de ampliação da proteção ambiental.

Outra questão relevante é o envolvimento maior do turista, não só nas atividades produtivas, mas também nas formas de minimizar os impactos causados pelos fluxos turísticos. Como parte ativa do fenômeno turístico, cabe também ao turista contribuir para a construção de uma consciência ambiental e a formação de comunidades sustentáveis.

No que diz respeito a dimensão ambiental uma das limitações deste trabalho é sua abrangência, uma vez que se baseia mais na percepção do proprietário e nas ações mais aparentes relativas a proteção ambiental.

### 5.2.2 A dimensão econômica

Esta é a dimensão da sustentabilidade onde se pode verificar com maior clareza os benefícios do turismo rural para as UPR's, desde que esta atividade ocorra de forma planejada e bem conduzida. Um dos reflexos mais visíveis nos casos estudados é a expressiva geração de empregos e novos postos de trabalho.

Por outro lado, em que pese a geração de emprego em todas as UPR's foi possível observar um certo descompasso entre a geração de renda para a UPR, incrementada em 20% a 30%, e o aumento real da renda do trabalhador, incrementada em 10% a 15%. Na verdade o grande benefício econômico-financeiro da atividade se reverte principalmente para o proprietário e para investimentos na propriedade, em detrimento dos funcionários que ampliam sua renda de forma mais modesta.

Outro impacto importante causado pelo turismo rural está na injeção de recursos financeiros na economia do local, propiciando assim o tão desejado efeito multiplicador, além de um forte auxílio na manutenção da viabilidade dos negócios locais, estimulando assim mais investimentos internos.

A pesquisa de campo também revelou uma grande sinergia entre a atividade turística e a agropecuária, uma vez que ambas sofrem com fatores ligados a sazonalidade, porém em períodos não necessariamente coincidentes, criando uma relação positiva entre as atividades, com conseqüente geração de renda complementar, não só pelo volume de recursos gerados, mas também pelo momento no qual estes recursos são gerados.

Agrega-se a estes fatores a utilização de ferramentas de gestão mais adequadas aos nossos dias, em especial o planejamento, que, se de um lado se traduz em um grande desafio para o empresário rural, dada sua especificidade e complexidade, por outro lado, é uma das melhores formas de promover a implementação de qualquer atividade econômica com uma redução de seus riscos inerentes.

Neste aspecto, foram identificados fatores que demonstram uma preocupação constante com o planejamento. Em primeiro lugar, todas as UPR's pesquisadas promoveram a realização de um plano de negócios detalhado para a implantação do turismo rural.

De um modo geral, todos os entrevistados denotam o aprimoramento de suas visões empresariais em relação ao período anterior a implantação do turismo rural, realizam melhorias em seus negócios orientados pela observação da concorrência, correm maiores riscos, porém estes são mais bem calculados e o planejamento contribui fortemente para sua redução.

Fica claro em todas as UPR's que, no que tange ao planejamento de seus empreendimentos, a escola que mais se aplica é a de configuração, que fornece os elementos essenciais para a compreensão dos fenômenos estudados.

Após análise das entrevistas realizadas pode ser verificado que, de um modo geral, todas as UPR's pesquisadas situavam-se em uma configuração estável no momento que precedeu a implantação do turismo rural e que ao iniciar o processo de adaptação para a implantação do turismo rural ocorre, na verdade um processo de transformação em todas as UPR's.

Esta transformação verificada descreveu então o início de um novo ciclo de vida destas UPR's. Através do processo de planejamento os gestores buscaram então

gerir uma configuração que permitisse migrar para esta nova configuração sem, contudo destruir a organização.

Esta adaptação foi penosa, na opinião de todos os empresários rurais, uma vez que todos passaram de um modelo de produção primário, agropecuário, para uma atividade no setor terciário, de prestação de serviços turísticos.

Um fato comum a todos os entrevistados, é o estabelecimento de limites para o turismo rural em suas UPR's, de forma a que este não se descaracterize e mantenha a mesma qualidade de atendimento. Esta resolução acaba por gerar outros benefícios, tais como uma menor degradação do ambiente, diminuição da necessidade de investimentos em infra-estrutura, que seriam necessários em caso de ampliação da demanda, tais como montagem de cozinhas industriais, lavanderias ou terceirização destes serviços, entre outros benefícios.

Importante também é o estabelecimento de uma visão de futuro por parte dos empresários, que traçam cenários específicos para os próximos cinco e dez anos, com objetivos claros quanto ao turismo rural, dentro de uma visão de curto, médio e longo prazos, com a definição de objetivos estratégicos e táticos de forma a operacionalizar o negócio com sucesso em um ambiente tão competitivo quanto o que temos atualmente.

Também merece destaque a preocupação com o envolvimento de todos os atores do processo de desenvolvimento do turismo rural, fazendo com que se observem claramente os princípios do planejamento participativo, manifestado pela grande atenção que todos os empresários rurais dão às opiniões de seus funcionários, familiares e clientes, desde a implantação do turismo rural, até sua operacionalização.

A pesquisa apresenta também a colocação de limites ao tamanho e

importância que o turismo rural deverá possuir, quanto a capacidade de recepção das UPR's. Esta limitação da atividade gera reflexos sobre a sustentabilidade do turismo rural em si, e sobre todas as demais atividades econômicas das UPR's, uma vez que o turismo rural, conduzido desta forma, possibilita um menor impacto sobre o meio ambiente, a cultura e as comunidades residentes nas UPR.

Outra forma de demonstrar a preocupação com a questão do planejamento diz respeito a promoção de melhorias contínuas para ampliar a satisfação dos turistas, agregando novas atividades, ampliando o escopo de atrativos.

Toda esta preocupação com o planejamento se traduz também em um maior conhecimento deste novo cliente, suas necessidades, seus desejos, de forma a promover a adequação de serviços e produtos oferecidos, que por sua vez impõem também uma difícil adaptação do empresário rural, mas que podem decorrer em uma maior vantagem competitiva, através da ampliação dos pontos fortes e minimização dos pontos fracos do negócio nascente, de forma a poder fazer um melhor aproveitamento das oportunidades que surgem, além de afastar ou minimizar as ameaças à UPR como um todo.

Foi observado também que o turismo rural traz um importante benefício adicional, na medida em que possibilita a reintegração de familiares as UPR's, tais como filhos que residem em centros urbanos e que, após a implantação do turismo rural, passam a vislumbrar uma nova forma de viabilizar seu retorno ao campo.

Os empresários entrevistados fazem ou já fizeram uso de consultoria, tomam decisões amparados em pesquisas de mercado e de satisfação dos clientes, e com uma antecedência razoável, de pelo menos de um ano em todos os casos, nunca de forma impensada ou desestruturada. Fazem uso também de cadastramento dos hóspedes, em fichas em alguns casos, e em computadores na maioria deles.

Todos os entrevistados, após a implantação do turismo rural, passaram a utilizar-se de ferramentas de gestão mais adequadas a seus negócios. Entre todos os entrevistados o sentimento é de que conseguiram atingir ou suplantaram seus objetivos originais.

Porém, apesar de constituir-se em uma atividade muito prazerosa para quem recebe, na opinião dos entrevistados, no que tange a questão da gestão, redefinir o negócio de uma UPR, agregando às atividades tradicionais a prestação de serviços turísticos não é uma coisa simples, pois requer uma mudança na visão empresarial e gerencial do empresário rural.

Esta transformação passa necessariamente por uma nova definição do mercado a ser atingido, pelo domínio de novas tecnologias, tais como aspectos sanitários e fiscais até então desconhecidos, porém passa principalmente pela internalização de novas posturas por parte deste empresário, que migra do setor primário da economia para o setor terciário, e todas as dificuldades inerentes a este novo negócio.

### 5.2.3 A dimensão social

A dimensão social da sustentabilidade é a que apresenta maior dificuldade de aferição, uma vez que os impactos sócio-culturais são de difícil mensuração e os ganhos normalmente são intangíveis. Estes impactos, quando ocorrem, influenciam tanto aqueles que recebem, quanto os que visitam uma determinada localidade.

Nos casos estudados pode-se verificar que um dos maiores benefícios aos residentes está na percepção manifestada por todos os entrevistados, de que os envolvidos na atividade usufruem hoje de uma melhor qualidade de vida, oriunda do aumento de renda, que propicia, principalmente, acesso a uma melhor alimentação. Merecem destaque também a adoção de valores e comportamento mais respeitoso para com a natureza, valorização do estilo de vida tradicional, incluindo festas comunitárias, que passaram a ser resgatadas e celebradas.

Outro fator observado foi uma maior fixação do homem ao campo, que passou a ser valorizado não apenas como mão-de-obra, mas também como prestadores de serviços qualificados, em uma relação de equivalência de parceria e equidade para com os turistas, fato que pode suscitar também o surgimento de novas e melhores oportunidades.

Esta equivalência de parceria pode ser verificada pela forma como o turismo rural se desenvolve, propiciando aos turistas uma vivência como se estes fossem convidados dos empresários rurais, usufruindo a atividade de uma forma bastante informal, partilhando a experiência de igual para igual com aqueles que os recebem.

Através de todos estes indicadores positivos, observou-se que realmente a vida das comunidades visitadas é vista como melhor do que a anterior, o que pode ser definido como uma melhor qualidade de vida. Também foi possível observar uma grande coerência entre o turismo rural, suas interações com a comunidade e a cultura local, dada a natureza pouco impactante do turismo rural.

Aos visitantes, esta atividade acaba por garantir um relaxar e um descarregar de tensões ligadas ao estresse da vida moderna, fuga de suas realidades cotidianas, além da possibilidade de um maior contato com as raízes culturais da comunidade visitada.

Desta forma, no que diz respeito a dimensão social, o turismo rural mostra-se propício ao estabelecimento de uma relação que produz ganhos ao visitante e ao visitado, garantindo um tratamento justo aos envolvidos, oportunidades iguais aos que se ocupam desta atividade, manutenção e ampliação da dignidade das populações visitadas.

Merece destaque especial a participação de todos os entrevistados em associações com diferentes objetivos, seja a proteção e valorização do próprio turismo rural, seja em organizações não-governamentais com objetivos ambientais.

Estes esforços, principalmente os que buscam a valorização do turismo rural, são centrados na divulgação de destinações e não apenas de empreendimentos, o que enseja uma maior participação e organização política por parte dos envolvidos. Ao valorizar as destinações em detrimento do próprio empreendimento, na verdade os empresários demonstram claramente o desenvolvimento de uma maior capacidade de organização e um maior apuro em suas visões de futuro.

Outra característica comum a todos os entrevistados é o grande envolvimento das famílias, que participaram e continuam a participar em todas as fases do processo de implantação do turismo rural.

De um modo geral a percepção de todos é a de que o turismo rural foi e continua sendo uma atividade extremamente positiva em suas vidas, sob todos os aspectos, e que a qualidade de vida de que gozam hoje é superior a que tinham antes do turismo rural.

Os empresários rurais entrevistados encaram esta nova atividade como algo relacionado a seu próprio lazer, a alegria de bem receber e a satisfação proporcionada quando do retorno de turistas por várias vezes. É um exemplo flagrante de hospitalidade, no que esta tem de mais básico, uma vez que a prática do turismo rural, nas UPR's pesquisadas, se traduz em uma forma genuína de bem receber, na alegria pela satisfação gerada junto ao visitante e no bem estar inequívoco do turista, demonstrado pelo expressivo número de retornos observados em todas as UPR's.

No que diz respeito a dimensão social uma das limitações deste trabalho é que o mesmo se baseia mais na percepção do proprietário e nas ações mais aparentes relativas a inclusão social do que propriamente em dados como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) que, se aplicado poderia ajudar na quantificação da qualidade de vida das comunidades envolvidas.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância que vem adquirindo o turismo rural nos últimos anos, em especial na segunda metade da década de 1990, foi um dos elementos que despertaram o interesse em aprofundar o conhecimento sobre esta atividade.

As implicações na vida dos empresários rurais, as motivações que levaram ao seu desenvolvimento e as boas práticas implementadas, também suscitam uma série de questionamentos sobre a relevância desta atividade no sentido de agregar novos valores a todas as dimensões da vida rural do país.

Foi possível verificar que os recursos naturais, históricos e culturais são conservados para as gerações futuras sem, contudo, deixar de trazer benefícios a sociedade atual, o que em si já caracteriza uma maior sustentabilidade dos empreendimentos.

Desta forma, chega-se a questão básica que originou este trabalho, buscando relacionar o desenvolvimento do turismo rural em uma UPR, com um possível incremento na sua sustentabilidade.

Este foi o principal foco que, como decorrência, buscou também a avaliação de melhorias ambientais obtidas a partir da implantação do turismo rural, identificação da geração de empregos e postos de trabalho advindas do turismo rural e conseqüente melhoria na qualidade de vida nas UPR's, além da identificação do uso de novas ferramentas de gestão por parte dos empresários, em especial o planejamento.

No transcorrer da coleta de dados pode-se verificar grandes diferenças entre as várias UPR's pesquisadas. Diferenças de porte, de atividades produtivas

desenvolvidas, preparo e escolaridade dos empresários rurais. No entanto, todos os empresários, de alguma forma puderam desenvolver modelos de negócios vencedores e baseados, de um modo geral, nas mesmas premissas.

Apesar de variar bastante de uma UPR para outra, quanto às ações efetivas, observou-se sempre a preocupação com o meio ambiente, fato que indica claramente uma forte tendência neste sentido, que tende a se ampliar devido a valorização deste patrimônio por parte dos visitantes.

Esta preocupação pode ser verificada através de vários indicadores, como uma maior proteção de nascentes, matas ciliares, morros e outras formações que passaram a receber um cuidado maior, ampliação da área de cobertura natural ou mesmo uma diminuição dos impactos negativos que poderiam ser decorrência da atividade agrícola e pecuária.

Na dimensão econômica, principal motivação para o surgimento do turismo rural em nosso país, se pode verificar com mais clareza os benefícios da atividade, tais como a ampliação de receitas das UPR's, os investimentos em infra-estrutura e uma grande satisfação com esta atividade, em função da maior geração de receitas e minimização dos problemas enfrentados com a sazonalidade típica da atividade agropecuária.

Outra constatação residiu na ampliação da capacidade de gestão dos empresários, sobretudo no que tange ao planejamento, uma vez que os mesmos conseguem definir com relativa clareza novos cenários, possuem uma visão realista de seus empreendimentos, definem limites para esta atividade, de modo a não descaracterizarem suas propriedades e o turismo que ali se pratica.

Outro fator importante é a identificação, mesmo que não conceitualmente,

dos diferentes tipos de planejamentos e do tempo de implementação de cada um deles.

Apesar de representar uma aferição mais difícil, é no aspecto social que se verifica a percepção dos entrevistados do termo “qualidade de vida”, uma vez que nesta dimensão é que os entrevistados demonstram sua maior satisfação, devido a valorização da cultura rural, intercâmbio com os visitantes, bem como o envolvimento de toda a família em uma atividade que, antes de gerar recursos materiais gera, no exercício da hospitalidade, uma grande satisfação pessoal, bem como a ampliação da auto-estima e do orgulho.

Após a realização do presente estudo, constatou-se que realmente a implantação do turismo rural, quando devidamente planejada torna a UPR mais sustentável, através do incremento de melhorias relativas ao meio-ambiente, promoção da inclusão social, valorização da cultura local, geração de receitas extras e novos postos de trabalho. Todos estes fatores reunidos convergem para que realmente a UPR seja mais sustentável, além de contribuir para a formação de comunidades sustentáveis.

Ao longo do período de realização deste trabalho e também como sua decorrência, pode-se recomendar uma série de ações e estudos no sentido de dar seqüência e ampliar ainda mais a sustentabilidade ligada ao turismo rural, conforme segue:

- a) Todos os participantes envolvidos na pesquisa passaram, após a implantação do turismo rural, a reconhecer a participação em associações como uma das melhores formas de divulgar seus negócios, defender seus interesses e promover a atividade. Devido ao sucesso alcançado por todos os participantes pesquisados podemos depreender que é necessária a

formação de um maior número de associações representativas dos empresários rurais que investem no turismo rural, como forma de ampliar a qualificação desta nova atividade, bem como promover sua divulgação, melhorando o desempenho daqueles que se lancem nesta nova atividade, a exemplo das UPR's pesquisadas;

- b) Formulação de programas de capacitação do empresário rural em várias áreas, tais como hospedagem e governança, alimentos e bebidas, condução de grupos, desenvolvimento de técnicas menos invasivas de observação das atividades produtivas, entre outras. Esta capacitação poderá promover a realização do turismo rural em bases mais profissionais, reduzindo custos e ampliando a satisfação do turista. No entanto é necessária uma adaptação no linguajar e no método destes programas, para que estes sejam acessíveis ao empresário rural e seus funcionários;
- c) Promoção de estudos que visem analisar a ampliação da competitividade do empresário rural, a partir da implantação do turismo rural. Todos os esforços empreendidos pelo empresário rural no sentido de implantar o turismo rural acabam por desenvolver uma série de capacidades que poderão trazer benefícios a competitividade geral da UPR;
- d) Estímulo ao resgate da paisagem original das UPR, através de estudos que indiquem com clareza a forma como proceder a recomposição de topos de morro, áreas de encostas, margens de rios, entre outras. Esta ação deveria ainda ser objeto de formulação de políticas públicas que busquem uma solução eficaz para a recomposição de paisagens na área

rural;

- e) Promoção de estudos que visem determinar a capacidade de recepção das UPR's, propiciando maior segurança quanto a minimização dos impactos que podem ser originados a partir do turismo rural. Estudos desta natureza são importantes para o bom desenvolvimento do turismo rural, além de serem imprescindíveis no agroturismo, uma vez que os sistemas produtivos nesta atividade estarão mais sujeitos a impactos negativos e a grandes perdas ocasionadas por possíveis contaminações causadas pela presença dos turistas em UPR's que possuem processos produtivos de maior escala;
- f) Realização de estudos sobre as manifestações culturais ligadas a vida rural, tais como festas, folguedos, brinquedos, danças e outras atividades, tornando estas informações disponíveis ao empresário rural, de forma a tornar as UPR's que investem no turismo rural, um fórum legítimo para estas manifestações;
- g) O turismo rural deve compor, de forma estratégica, a oferta turística do município onde se localiza a UPR, como forma de ampliar a atratividade deste, criando alternativas para a geração e/ou ampliação de fluxos turísticos já existentes. A ampliação da diversidade de oferta turística é fundamental no sentido de diminuir possíveis impactos, aumentar a satisfação do turista, bem como sua fidelização, além de aumentar a viabilidade do turismo rural e diminuir os impactos da sazonalidade sobre esta atividade.

As ações propostas e outras mais que possam decorrer, são fundamentais no sentido de viabilizar cada vez mais o turismo rural como alternativa, não só de geração de renda, mas de ampliação da satisfação pessoal das pessoas envolvidas e da valorização da cultura, da história e do meio ambiente.

Vale ressaltar que a consciência sobre as interações entre estas dimensões não se faziam presentes quando do início desta atividade em nosso país, surgida apenas para ampliar a geração de renda dos proprietários rurais. Com o passar do tempo outros benefícios foram sendo reconhecidos e valorizados, propiciando que a operação do turismo rural se realize de forma branda e com poucos impactos negativos.

Todos estes fatores é que acabam por demonstrar que a implantação do turismo rural, quando devidamente planejada e criteriosamente implementada, pode converter-se em uma ferramenta importante na busca por uma maior sustentabilidade das UPR's, conforme foi verificado no desenvolvimento deste trabalho.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRATURR, **Dados preliminares das propriedades rurais brasileiras com atividade turística**, 2000. Disponível em: <<http://www.prosadecompadre.com>>. Acesso em 30/08/2002.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1975

ALMEIDA J. A.; RIEDL, M.; FROEHLICH, J. M. (ed.). **Turismo Rural e desenvolvimento Sustentável**. Santa Maria. Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural, Centro de Ciências Rurais, 1998.

ANDRADE, F. S. A.; ESTEVES, M. C.; VOGADO, E. S. **Turismo rural na Fazenda São João da Mata: avaliação crítica do projeto de implantação**. Águas de São Pedro, 2001, 85 p. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em planejamento e marketing turístico) – Faculdade Senac de Turismo e Hotelaria.

ANTUNES, L. M.; ENGEL, A. **Manual de administração rural: custos de produção**. Guaíba: AGROPECUÁRIA, 1999

ANTUNES, L. M.; RIES, L. R. **Gerência agropecuária**. Guaíba: AGROPECUÁRIA (2ª ed.), 2001, 272 p.

ARAÚJO, A. P. B. **Planejamento estratégico**. Biblioteca temática do empreendedor, 2000. Disponível em: <<http://www.bte.com.br/docs/Gest%20o/Planejamento/planest.pdf>>. Acesso em: 09/01/2002.

AZEVEDO, P. F. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**, v. 1, 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOLMAN, L. G.; DEAL, T. **Reframing organizations: artistry, choice and leadership**. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

BENI, M. C. **Análise estrutural do Turismo**. 9ª Ed. São Paulo: Senac, 2001.

\_\_\_\_\_. **As Três Sustentabilidades do Turismo**. Estudos turísticos, 2001. Disponível em: <[http://www.estudosturisticos.com.br/conteudocompleto.asp?id\\_conteudo=143](http://www.estudosturisticos.com.br/conteudocompleto.asp?id_conteudo=143)>. Acesso em: 10/04/2004.

BHIDE, A. How entrepreneurs craft strategies that work. Harvard Business Review, Boston – MA, p. 150–161, Março – Abril, 1994.

BONACCINI, L. A. **A nova empresa rural: como implementar um sistema simples e eficiente de gestão**. Cuiabá: Sebrae/MT, 2000, 141 p.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Uniwin Hyman,

1989

BÚRCA S.; MCLOUGHLIN, D. The Grounded Theory Alternative in Network Research, In: **Network Dynamics in International Marketing**, P.W. Turnbull and P. Naude. Ed. Pergamon, 1998.

CANZIANI, J. R. F. **Assessoria a produtores rurais no Brasil**. Piracicaba, 2001. Tese de doutorado - Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queirós", Universidade de São Paulo.

CAVACO, C. Turismo rural e desenvolvimento local. In: **Turismo e Geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais**. São Paulo: Hucitec, 1996.

\_\_\_\_\_. O mundo rural português: desafios e futuros. In: RODRIGUES, A. (org.). **Turismo Rural**. São Paulo: Editora Contexto, 2001, p. 15-34.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3ª edição. São Paulo: Makron Books, 2000. 415 p.

CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991. 430

COOPER, C.; SHEPHERD R.; WESTLAKE, J. **Educando os educadores em turismo: manual de educação em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Editora Roca, 2001. 201 p.

DAVIES, E.T.; GILBERT, D.C. A case study of the development of farm tourism in Wales. **Tourism Management**, Vol 13, no. 1, P. 56-63, 1992

DENCKER, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 5ª edição. São Paulo: Editora Futura, 2001. 286 p.

DENMAN, R. The farm tourism market. **Insights**, London, Vol. 5, p. B49-B64, 1993 - 1994.

DEPONTI, C. M. **Indicadores para avaliação da sustentabilidade em contextos de desenvolvimento rural local**. 2002. 155 p. Monografia (Especialização) – UFRGS. Programa de Pós-Graduação em Economia Rural, Porto Alegre.

DERNOI, L.A. Canadian country vacations: the farm and rural tourism in Canada. **Tourism Recreation Research**. Lucknow - India, Vol. 16, no. 1, p. 15-20, 1991.

DIAS, R. **Turismo sustentável e meio ambiente**. São Paulo: Editora Atlas, 2003. 208 p.

DICK, B. **Grounded theory revisited: occasional pieces in action research methodology**, 2000. Disponível em: <<http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arm/op028.html>>. Acesso em 29/06/2003.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of**

**Management Review**, 14, 4, October 1989, p. 532-550.

EMBRATUR. **Manual de turismo rural**. Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_. **Documento do fórum nacional de turismo rural**. Brasília: Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, 1998

\_\_\_\_\_. **Turismo rural**. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em 29/06/2002.

\_\_\_\_\_. **Estudo da demanda turística internacional**. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/>. Acesso em: 03/10/2003.

ESTEVES, M. C. O Sebrae-SP e o turismo rural no estado de São Paulo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE TURISMO RURAL: TURISMO NO ESPAÇO RURAL BRASILEIRO. 3ª ed., 2001, Piracicaba – SP. **Anais...** Piracicaba – SP: Fundação de Estudos Agrários “Luiz de Queirós” – FEALQ, Outubro de 2001. 315 p. p. 99-104.

FARINA E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN D. **Competitividade no Agribusiness Brasileiro**. São Paulo: PENZA/FIA/FEA/USP, 1998.

GARRIDO, I. M. D. A. **Turismo rural na Costa do Cacau**. Salvador, BA: SEBRAE, 1997. 40 p.

\_\_\_\_\_. **Modelos multiorganizacionais no turismo: Cadeias, Clusters e Redes**. Salvador, 2001. 124 p. Dissertação de mestrado - Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GLASER, B.; STRAUSS A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57 - 63; n.3, p. 20 - 29; n.4, p. 65 – 71, Março - Agosto, 1995.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. **Strategies and styles: the role of the center in managing diversified corporations**. Oxford: Basil Blackwell, 1987

GROLLEAU, H. Comercializar um Turismo Rural de Qualidade. In: **Cadernos Leader**, Bruxelas, 1993.

JANK, M. S. Discutindo a importância da administração profissional da produção agropecuária: a visão empresarial. In: Seminário: **Os novos desafios e oportunidades do agribusiness no Brasil**. São Paulo: 1997

JOAQUIM, G. Turismo e mundo rural: que sustentabilidade? In: RODRIGUES, A.

(org.). **Turismo Rural**. São Paulo: Editora Contexto, 2001, p. 35-45.

KEATING, N.; LITTLE, H. **Generations in Farm Families**: Transfer of the Family Farm in New Zealand. AERU Research Report No 208, Lincoln University. 1991

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LAURENT, C.; MANDY, J. O turismo rural na França. In: ALMEIDA, J. A.; FROELICH, J. M.; RIEDL, M. (orgs.). **Turismo rural e desenvolvimento sustentável**. Campinas, SP: 2000. p. 163-180.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. M. M. Q. (Coord.) **Estudos de caso de agribusiness**. São Paulo: Pioneira. p. 9-23, 1997.

LEFF, E. **Epistemologia ambiental**. São Paulo: Editora Cortez, 2001. 240 p.

LICKORISH, L. J.; JENKINS, C. L. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Editora Campus, 2000. 317 p.

LIMA, A. J. P. **O objeto da administração rural**. Fundação JP, Análise e Conjuntura. São Paulo, 1982

\_\_\_\_\_. **A natureza da prática administrativa na produção familiar**: um estudo na comunidade de Santana, município de Tapejara, RS. Lavras – MG, 1992. Dissertação de Mestrado em Administração Rural – Escola Superior de Agronomia de Lavras (ESAL).

MACHADO, J. G. C. F.; NANTES, J. F. D. Impacto da informatização na produção de carne bovina. In: CONGRESSO DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFSCAR, 2001, São Carlos. **Anais...** UFSCar, São Carlos, SP, 2001

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, F. C. **Evolução da informática na agropecuária brasileira e suas tendências**. São Carlos, 1995. 65 p. Universidade Federal de São Carlos. (Trabalho de graduação)

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco - CA: Jossey-Bass, 1998.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional do Turismo**. Disponível em: <[http://www.embratur.gov.br/0-catalogo-documentos/Anuario/Plano\\_Nacional\\_do\\_Turismo.pdf](http://www.embratur.gov.br/0-catalogo-documentos/Anuario/Plano_Nacional_do_Turismo.pdf)>. Acesso em: 30/05/2003.

MINTZBERG, H. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000

MOLLETA, V. F. **Turismo rural**. Porto Alegre: SEBRAE, 1999.

MOURA CASTRO, C. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

MURPHY, P. E. **Tourism: a community approach**. London: British Library, 1985.

NANTES, J. F. D. Gerenciamento da empresa rural. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**, v. 1. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. A gestão da produção rural no agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**, v. 1. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 18ª edição. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OPPERMANN, M. Rural tourism in Southern Germany. **Annals of Tourism Research**. London, V. 2, (1). p. 86-102, 1996.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Relatório do Secretário Geral**, "Contribuição à Conferência Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, Johannesburgo, 2002", Madri, maio, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Guia de desenvolvimento do turismo sustentável**. Porto Alegre: Bookman, 2003. 168 p.

PATTON, M. Q. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. 2ª ed. London: SAGE, 1990.

PAYNTER, J. Farm attractions. **Insights**, London, , p. B. 17-22, 1991.

PEARCE, P. L. Farm tourism in New Zealand: a social situation analysis. **Annals of tourism research**, USA, vol. 17, p. 337-352, 1990

PELLEGRINI, A. **Dicionário enciclopédico de ecologia e turismo**. São Paulo: Editora Manole, 2000

PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. **Reestruturação no agribusiness brasileiro**. Agronegócios no terceiro milênio. Rio de Janeiro: ABAG, 1999. 280 p.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989. 512 p.

PORTUGUEZ, A. P. **Agroturismo e desenvolvimento regional**. São Paulo: Hucitec, 1999.

REZENDE, C. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Uma análise da complexidade do gerenciamento rural. IV SEMEAD, Outubro de 1999.

RODRIGUES, J. A. Importância e aplicação de sistemas de informação no Agribusiness. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE

INFORMÁTICA APLICADA À AGROPECUÁRIA E AGROINDÚSTRIA, 1999, **anais...** 6 p.

RUSCHMANN, D. V. D. M. **Turismo e planejamento sustentável**: a proteção do meio ambiente. São Paulo: Papirus, 2000. 200 p.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

SANTOS, G. J.; MARION, J. C. **Administração de custos na agropecuária**. São Paulo: Atlas, 1996. 139 p.

SECRETARIA DE ESPORTES E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Turismo rural – São Paulo 2000**. São Paulo, 2000.

SELITZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1974.

SILVA, J. G.; CAMPANHOLA, C. Panorama do turismo no espaço rural brasileiro: nova oportunidade para o pequeno agricultor. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE TURISMO RURAL: TURISMO NO ESPAÇO RURAL BRASILEIRO. 1ª ed., 1999, Piracicaba – SP. **Anais...** Piracicaba – SP: Fundação de Estudos Agrários “Luiz de Queirós” – FEALQ, Outubro de 1999. 239 p. p. 09-42.

SILVA, N. R. B. **Planejamento de um negócio**: fator determinante na criação e gestão de um empreendimento. Biblioteca temática do empreendedor, 2001. Disponível em: <<http://www.bte.com.br/docs/Gest%E3o/Planejamento/planeje.pdf>> Acesso em: 09/01/2002.

SILVA, S. R. M. **Proposição de princípios básicos para a sustentabilidade**. Disponível em: [www.ufscar.br/~ursus/projetos/sustentabilidade.htm](http://www.ufscar.br/~ursus/projetos/sustentabilidade.htm). Acesso em: 01/03/2004.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park, CA: Sage, 1990

SWARBROOKE, J. **Turismo sustentável**: Conceitos e Impacto Ambiental. São Paulo: Aleph, 2000, 140 p.

TULIK, O. Do conceito às estratégias para o desenvolvimento do turismo rural. In.: RODRIGUES, A. B. **Turismo e desenvolvimento local**. São Paulo: Hucitec, 1997, p. 136-143.

\_\_\_\_\_. **Turismo rural**. São Paulo: Aleph, 2003.

VAZ, G. N. **Marketing turístico - receptivo e emissor**: um roteiro estratégico para projetos públicos e privados. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

WAACK, R. S.; TERRERAN, M. T. Gestão tecnológica em sistemas agroindustriais. In: CALDAS, R. A. et al. **Agronegócio brasileiro**: ciência, tecnologia e competitividade. Brasília: CNPq (2ª ed.), 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

ZIMMERMANN, A. **Turismo rural - um modelo brasileiro**. Florianópolis: ed. do autor. 1996, 67 p.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 1-20.

## APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_  
**Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_      **Período:** das \_\_\_\_ : \_\_\_\_ as \_\_\_\_ : \_\_\_\_

### 1. Identificação da propriedade

Nome da propriedade: \_\_\_\_\_  
 Área (em hectares): \_\_\_\_\_  
 Fone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_  
 E-mail: \_\_\_\_\_  
 Município: \_\_\_\_\_ UF: \_\_\_\_\_  
 Distrito: \_\_\_\_\_  
 Localização: \_\_\_\_\_  
 Cidade mais próxima: \_\_\_\_\_ Distância: \_\_\_\_\_

### 2. Identificação do proprietário

Nome do proprietário: \_\_\_\_\_  
 Endereço do proprietário: \_\_\_\_\_  
 Município: \_\_\_\_\_ UF: \_\_\_\_\_  
 CEP: \_\_\_\_\_ Fone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_  
 E-mail: \_\_\_\_\_

### 3. Início da atividade de TR: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### 4. Acesso (privilegiar o que apresentar melhores condições de tráfego)

Descrição e detalhamento do acesso:

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

Condições dos meios de acesso à propriedade a partir da cidade mais próxima:

Asfalto: \_\_\_\_\_ Km       Terra: \_\_\_\_\_ Km.  
 Condições de tráfego:       Bom       Regular       Ruim  
 Há obstáculos:       Sim       Não

Obs:

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

### 5. Infra-estrutura

#### 5.1. Energia elétrica:

Tipo: \_\_\_\_\_ Consumo por mês: \_\_\_\_\_  
 Regularidade no fornecimento:       Sim       Não  
 Possibilidade de ampliação no fornecimento:       Sim       Não  
 Você desenvolve algum programa de conservação de energia?  
 Sim       Não      Descreva: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 5.2. Água:

Origem: \_\_\_\_\_ Armazenamento: \_\_\_\_\_

Consumo por mês: \_\_\_\_\_ Tratamento:  Sim  Não

Você implementa alguma ação de economia de energia?  Sim  Não

Descreva: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 5.3.Saneamento:

Águas pluviais: \_\_\_\_\_

Esgoto sanitário: \_\_\_\_\_

Destinação do lixo: \_\_\_\_\_

## 6. Recursos naturais:

### 6.1.Cobertura vegetal natural

Mata  Campo  Vegetação de várzea  Cerrado  Capoeira  
 Campo cerrado  Vegetação de mangue  Cerradão  Outros

Descrever:

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

Área total de cobertura da vegetação natural: \_\_\_\_\_ ha.

Houve ampliação da área de cobertura de vegetação natural, após a implantação do Turismo Rural?

Sim  Não Em caso afirmativo, de quanto? \_\_\_\_\_

Descrição sucinta da área de cobertura vegetal natural atual:

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

### 6.2. Hidrografia (descrever o conjunto da hidrografia e as condições da(s) mata(s) ciliar(es)):

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

### 6.3.Cachoeiras, grutas, trilhas e outros atrativos naturais (descrever sucintamente no espaço abaixo)

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

## 7. Atividades produtivas

### 7.1.Agricultura:

Atividade produtiva principal: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ ha.

Produção própria  Arrendamento

Atividade produtiva complementar: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ ha.

Produção própria  Arrendamento

Atividade produtiva complementar: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ ha.

Produção própria  Arrendamento

Atividade produtiva complementar: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_ ha.

Produção própria  Arrendamento

### 7.2.Pecuária:

Atividade produtiva principal: \_\_\_\_\_ Nº de cabeças: \_\_\_\_\_

Produção própria  Arrendamento

Atividade produtiva complementar: \_\_\_\_\_ Nº de cabeças: \_\_\_\_\_

Produção própria  Arrendamento

Atividade produtiva complementar: \_\_\_\_\_ Nº de cabeças: \_\_\_\_\_

Produção própria  Arrendamento

### 7.3.Hortifrutigranjeiros

Pomar:  Sim  Não Tipos de frutas:

Horta:  Sim  Não Tipos de hortaliças:

Criação (de subsistência):  Sim  Não Tipos de criação:

## 8. Técnicas de produção

### 8.1.Agricultura

Produção da cultura geradora de maior receita, ou mais importante, por área:

Cultura: \_\_\_\_\_ Área utilizada nesta cultura: \_\_\_\_\_

Promove rotação de culturas:  Sim  Não

Possui áreas irrigadas:  Sim  Não Método utilizado: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Promove análise de solos:  Sim  Não Freqüência: \_\_\_\_\_

Mecanização (descrever e quantificar):

Obs: (caso haja algo a destacar, como produção de orgânicos, minimamente processados, etc.):

\_\_\_\_\_

Faz agricultura orgânica?  Sim  Não Qual cultura? \_\_\_\_\_

### 8.2.Pecuária

Utiliza raças definidas:  Sim  Não Quais: \_\_\_\_\_

Faz manejo de pastagens:  Sim  Não

Inseminação artificial:  Sim  Não

Transferência de embriões:  Sim  Não

Utiliza suplementação mineral:  Sim  Não

Ganho médio de peso por dia (para bovinos): \_\_\_\_\_ Kg.

Período de rotação da criação: Frangos: \_\_\_\_\_ dias. Suínos: \_\_\_\_\_ dias

Possui escrituração zootécnica:  Sim  Não

**9. Quantos postos de trabalho foram gerados após a implantação do Turismo Rural, ligados diretamente a esta atividade: \_\_\_\_\_**

Novos funcionários: \_\_\_\_\_

Número de funcionários, já existentes anteriormente, que passaram a executar funções ligadas ao turismo: \_\_\_\_\_

Para as novas funções utilizando funcionários existentes, houve aumento de salário para os funcionários?  Sim  Não. Caso tenha havido, de quanto foi em média? \_\_\_\_\_%

**10. Incremento de receita da propriedade após implantação do Turismo Rural: \_\_\_\_\_%**

**11. Capacitação operacional (mencionar os cursos específicos de cada uma das atividades abaixo):**

**11.1.1. Na atividade turística:**

Curso 1: \_\_\_\_\_ Carga Horária: \_\_\_\_\_

Mão-de-obra (Adm. ou do campo): \_\_\_\_\_

Curso 2: \_\_\_\_\_ Carga Horária: \_\_\_\_\_

Mão-de-obra (Adm. ou do campo): \_\_\_\_\_

**11.1.2. Na atividade agropecuária:**

Curso 1: \_\_\_\_\_ Carga Horária: \_\_\_\_\_

Mão-de-obra (Adm. ou do campo): \_\_\_\_\_

Curso 2: \_\_\_\_\_ Carga Horária: \_\_\_\_\_

Mão-de-obra (Adm. ou do campo): \_\_\_\_\_

**11.2. Capacitação gerencial (mencionar os cursos específicos de cada uma das atividades abaixo):**

**11.2.1. Na atividade turística:**

Curso 1: \_\_\_\_\_ Carga Horária: \_\_\_\_\_

Mão-de-obra (Adm. ou do campo): \_\_\_\_\_

Curso 2: \_\_\_\_\_ Carga Horária: \_\_\_\_\_

Mão-de-obra (Adm. ou do campo): \_\_\_\_\_

**11.2.2. Na atividade agropecuária:**

Curso 1: \_\_\_\_\_ Carga Horária: \_\_\_\_\_

Mão-de-obra (Adm. ou do campo): \_\_\_\_\_

Curso 2: \_\_\_\_\_ Carga Horária: \_\_\_\_\_

Mão-de-obra (Adm. ou do campo): \_\_\_\_\_

**12. Edificações (descrever e destacar o uso destas estruturas no turismo rural):**

Casa sede (descrever, quantificar e qualificar equipamentos em geral, UHs, etc.):

---

---

---

---

Colônia (descrever, quantificar e qualificar equipamentos em geral, UHs, etc.):

---

---

---

Outros (tulhas, igrejas, depósitos, etc):

---

---

---

**13. Gastronomia (tendência predominante, influências, pratos principais, etc)**

---

---

---

**14. Produtos disponíveis para comercialização junto aos turistas (citar e mencionar a existência destes produtos antes da implantação, embalagem, marca, etc.):**

---

---

---

**15. Você comercializa artesanato regional?**  Sim  Não De que tipo?

**16. Estrutura de lazer existente (citar e descrever):** \_\_\_\_\_

---

---

---

**17. Já fez alguma promoção?**

Sim Faça uma breve descrição

---

---

Não Por que?

---

---

#### 14. Check list dos tópicos a serem abordados na entrevista.

##### Geral

- Qual (is) as principais atividades produtivas de seus vizinhos?
- Qual o destino da produção?
- Quem são seus competidores?

##### Risco

- Quais suas fontes principais de risco?
- Você corre mais risco agora do que quando era mais jovem?
- Como administra risco?
- Quais são os outros riscos importantes da operação?

##### Processo de decisão/Benchmark

- Que mecanismos você utiliza para uma tomada de decisão melhor embasada?
- Aceita ajuda ou opiniões para decidir?
- Como você fixa seus objetivos?
- Que fontes de informação você utiliza?
- Como você o faz? Você usa alguma publicação em seu processo decisório? Revistas, jornais, livros, internet, resumos estatísticos...
- Você pesquisa informações sobre propriedades ou dados de outros países?
- Você vai para dias de campo? Você utiliza as informações em seu dia a dia?
- Você pesquisa dados sobre o desempenho de outras propriedades? Como você usa isso em relação aos seus próprios dados?
- Você fala com outros fazendeiros sobre seu desempenho?
- Eles lhe falam sobre seus desempenhos?
- Quando você fala sobre isso, o que acontece?
- Como seus vizinhos se comparam com sua propriedade?

##### Consultores

- Como este consultor participa do sistema de administração de sua propriedade?
- Eles fazem uma avaliação sobre sua atividade?
- Nesse caso, que tipo de consultoria?
- Há quanto tempo?
- Como eles trabalham? Com que frequência eles o atendem? Como eles participam no processo?
- Você leva as opiniões deles em conta quando vai tomar suas decisões?
- As opiniões deles já conduziram alguma mudança em sua propriedade?

##### Registros

- Você faz registros de dados de sua propriedade?
- Como você faz isto?
- Para quanto tempo você tem coletado estes dados?
- Você usa computadores, software, qualquer ferramenta para lhe ajudar a administrar seus dados?
- Você tem acesso de Internet?
- Você busca informações agrícolas? Onde? Quais?
- Você considera seus próprios dados e de alguma maneira compara isto?
- Você faz comparação histórica dentro de sua operação?

##### Administração

- Possui controle de custos de produção?
- Faz algum estudo prévio antes de decidir a utilização da propriedade rural?

- Faz Contabilidade gerencial?
- Como é feita a definição das culturas e das criações?
- Após a implantação do Turismo rural, foi implantada alguma ferramenta nova na gestão de sua propriedade?
- Você tem dados históricos de sua produção?
- Em quais circunstâncias estes dados ocorreram?
- Como você fez isto? Que ações você fez?

#### Mudanças

- A organização do presente mudou em relação ao passado anterior ao turismo rural?
- O que você acha que mudou?
- Quais eram os objetivos das mudanças?
- Como você definiu estes objetivos?
- Você os atingiu?
- Como você tomou suas decisões?
- O que melhorou nos últimos anos?
- Por que você decidiu-se em levar a cabo essas mudanças?

#### Fora da propriedade.

- Você tem alguma atividade fora-propriedade?
- Quais são?
- Como estas atividades ajudam em seu sistema de administração?

#### Família

- Você tem filhos? Quantos?
- Que idade eles tem? Eles vão para a escola?
- Eles estão aqui com você na propriedade? Eles estão participando de seu negócio?
- Quando eles estão em casa nos feriados, o ajudam na propriedade?
- Eles gostam de ficar aqui com você? Eles se interessam pela propriedade?
- Você pensa se no futuro eles irão para a Universidade? O que você pensa que eles estudarão?
- Como você os vê no futuro? Você os vê na propriedade?
- Você acha que eles irão ser agricultores ou pecuaristas?
- Qual é a sua formação? E sua esposa?
- Há quanto tempo você trabalha na propriedade?
- Como sua esposa é envolvida na operação?

#### Sucesso

- Como você descreveria um fazendeiro próspero?
- O que você julga que conduz a este sucesso?

#### Objetivos

- Como você se vê em 5 anos?
- Como você vê sua propriedade no futuro?
- Onde você estará em 10 de anos?
- Como você fixa suas prioridades para o futuro?
- Como você inclui o lazer em sua rotina?
- Com que antecedência você planeja?
- Que mudanças você acha que poderão acontecer na propriedade no futuro?

#### Turismo rural

- Como o turismo rural influenciou na sua vida?

- Você gosta de exercer esta atividade, ou a faz pelo dinheiro?
- Você pretende continuar a fazer esta atividade? Até quando?
- Você se sente hoje um melhor administrador do que era?
- Você pretende ampliar esta atividade? Como? Em que prazo?
- Sua família gosta desta atividade? Quem participa, e como?
- O que você deveria ter feito e ainda não fez?